

**Universidad de Ciencias Pedagógicas**

**“Rafael María de Mendive”**

**Pinar del Río**

**Tesis en opción al título académico de**

**Máster en Educación**

**Título:**

**Estrategia de capacitación en las transformaciones  
educacionales para los dirigentes sindicales.**

**Autor: Lic. José Pedro López Hernández**

**Tutor: Dr.C. Pedro Luis González Rivera**

**Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciencias  
Pedagógicas “Rafael María de Mendive”.**

**Pinar del Río**

**2010**

## **Agradecimientos**

A: Elizabeth, Yamilis, Raydén, Aimé y otros compañeros del Gobierno Municipal de Pinar del Río, que incansablemente, trabajaron en la transcripción e impresión de mis jeroglíficos ilegibles.

Bárbara (mi secretaria) que transcribió e imprimió los primeros borradores con párrafos enormes y continuó colaborando hasta el final.

Dr.C. Pedro Luis (mi tutor), su esposa e hija, por permitirme invadir la casa cualquier día y hora, interrumpir su privacidad, por más que orientarme, enseñarme a hacer.

Doctoras en Ciencias: Tania Yaquelin y Bárbara, de la Universidad Pedagógica, que me incentivaron para que saliera adelante.

Dr.C. Mario Luis Gómez Ivizate, Rector de la Universidad de Ciencias Pedagógicas, por dedicar parte de su tiempo como oponente.

A todos los que confiaron en que podía llegar a ser máster y colaboraron con lo que les solicité y en otros casos, me brindaron ayuda ilimitada y desinteresada.

## **Dedicatoria**

A: Ely, mi esposa, por tú insustituible e inestimable desvelo, ocupación, empeño, laboriosidad, entrega, exigencia .Tú tienes el mérito mayor por haber dedicado paciencia, horas de descanso y sueños, a organizar decenas de cuartillas manuscritas y desordenadas. También soportaste mi insoportable impaciencia y exigencia.

### ***Síntesis.***

La tesis parte de la necesidad de atender las insuficiencias sobre la capacitación en las transformaciones educacionales de los directivos sindicales para lograr el protagonismo.

El estudio exploratorio realizado permitió determinar las necesidades de capacitación en los directivos sindicales. Para ello se utilizó un sistema que incluyó como métodos: el histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis, observación, entrevista, encuesta y análisis documental. Todo lo anterior permitió determinar las dificultades en relación con:

- La insuficiente preparación de los directivos sindicales para la identificación y atención a las transformaciones educacionales para asumir el papel protagónico que les corresponde y las insuficientes acciones o actividades de capacitación desde la base hasta la provincia. Lo explicado incide en que el liderazgo sindical en las transformaciones educacionales sea simbólico.

Como alternativa se propone una estrategia de capacitación sobre las transformaciones educacionales, encaminadas a lograr el protagonismo sindical.

La tesis consta de introducción y dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo aparece la descripción teórica del objeto de investigación y el campo de acción. En el capítulo 2 se fundamenta el diagnóstico y se describe la estrategia propuesta para dar respuesta al objetivo del diseño.

## Índice

	<b>PÁGINAS</b>
INTRODUCCIÓN	<b>1</b>
CAPÍTULO 1. Consideraciones teóricas acerca de las transformaciones educacionales y la capacitación sindical.	<b>8</b>
1.1. Las transformaciones educacionales y el proceso de capacitación	<b>8</b>
1.2. La capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales.	<b>22</b>
CAPÍTULO 2. Diagnóstico y estrategia para la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río.	<b>34</b>
2.1. Diagnóstico de la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales.	<b>34</b>
2.2. Estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales.	<b>40</b>
2.3. Validación de la estrategia.	<b>58</b>
Conclusiones.	<b>63</b>
Recomendaciones.	<b>63</b>
Referencias bibliográficas.	<b>64</b>
Bibliografía.	<b>67</b>
Anexos.	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

La humanidad ha tenido que enfrentar extraordinarios problemas globales de la contemporaneidad en las últimas décadas. Procesos como el derrumbe del campo socialista, la globalización neoliberal, así como el impetuoso desarrollo de la revolución científico- técnica, junto a los profundos cambios climáticos y el desarrollo de la carrera armamentista, han transformado la configuración del mundo de hoy. Se hace necesaria una actuación más decidida frente a la compleja situación actual. En ese sentido, un papel de significación le corresponde a la Educación y a los procesos asociados a la capacitación sindical para asumir las transformaciones educacionales.

En la actualidad, se considera que los sistemas educativos requieren de un proceso permanente de transformación, a fin de alcanzar la pertinencia en la formación de los ciudadanos en general. La importancia social del estudio de la capacitación en las transformaciones educativas, se expresa, sobre todo, en la urgencia de que los distintos agentes y agencias educativas contribuyan desde su posición en la sociedad, al perfeccionamiento del sistema de influencias positivas que representa la Educación como proceso social.

En el terreno de los cambios educativos, organizaciones sociales como los sindicatos de trabajadores, pueden desempeñar un papel fundamental como agentes sociales que influyen sobre los diversos componentes de la colectividad humana. En ese sentido, la UNESCO ha planteado la necesidad de una educación para todos, en la que todos desempeñan un papel fundamental. La Educación es una esfera de la sociedad de amplio impacto en las organizaciones magisteriales.

En ese orden, las estructuras del movimiento de los trabajadores del sector educacional, pueden ocupar un papel protagónico en la adecuada orientación de los sistemas de influencias, para la capacitación de los ciudadanos en general. Por ello, resulta significativo el enfoque de su actividad desde los presupuestos de Ciencias de la Educación, como la Política Educacional y la Pedagogía Social.

En los años más recientes, las principales organizaciones sindicales de corte progresista, bajo la dirección de la Federación Sindical Mundial (FSM), se han concentrado en la lucha por la unidad del movimiento sindical, la cohesión junto a otras fuerzas de izquierda es necesaria para encabezar las luchas sociales por la

justicia y equidad social. Lo anterior plantea la necesidad de fortalecer la capacitación en aspectos fundamentales de la dirección y acerca de los cambios educativos que se implementan en varios países del mundo.

En Cuba, la participación del movimiento sindical, es de trascendental importancia desde el punto de vista social. Para lograr lo anterior, se ha indicado por la máxima dirección de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) lo siguiente:

- Consolidar los órganos de dirección de la CTC y los Sindicatos, potenciando el papel rector de la CTC, que consiste en organizar, dirigir, fiscalizar y controlar todas las misiones del movimiento sindical en el país.
- Desarrollar la integralidad de los cuadros sindicales, a partir de varios métodos, empleando como vía principal la capacitación sistemática y diferenciada en dependencia de las individualidades y órganos de dirección a que pertenezca.

Desde la arista política e ideológica, es un imperativo del movimiento sindical laborar con sus cuadros para defender las conquistas sociales, conocer y divulgar la Historia, interpretar los cambios y transformaciones que se producen en el mundo y en el país. También enseñar que la justicia social, la independencia, la soberanía, la integridad, prosperidad, avances y desarrollo, sólo son posibles a través del trabajo creador y mediante el esfuerzo individual y colectivo de todos los trabajadores y el pueblo. Para lograr lo anterior se necesita la participación protagónica de los dirigentes sindicales.

El protagonismo sindical promueve la necesidad social de trabajar por el cumplimiento de las líneas generales de la política del país, a partir de la confluencia de objetivos y el no antagonismo entre la clase que está en el poder y el papel del movimiento sindical.

El movimiento sindical cubano promueve la construcción del Socialismo y la defensa de la clase obrera en el poder. Para ello es necesario el protagonismo sindical que propicie que se multiplique la producción, la productividad y el ahorro de recursos de todo tipo. También que exija y explique como disminuir los costos, perfeccionar los servicios, lograr la rentabilidad y participación real en la discusión y análisis del presupuesto asignado a cada entidad.

También los dirigentes sindicales de la Educación deben protagonizar y hacer suyos los profundos cambios y transformaciones que se producen en la producción y los servicios, especialmente en la esfera educativa. Para ello la capacitación es trascendental, como vía para que exista el protagonismo real dentro de los trabajadores del sector.

En el debate y el combate ideológico de asuntos y aspectos transcendentales para la sociedad cubana es imprescindible estar capacitado, lo que significa estar pertrechado de sólidos argumentos, convicciones políticas e ideológicas que no pueden dejar margen al error o la duda.

En Cuba, se ha definido la **capacitación** como el grupo de acciones que desarrollan los dirigentes y trabajadores encaminados a perfeccionar los conocimientos, competencias, calificaciones y habilidades para cumplir exitosamente y con calidad las obligaciones del puesto de trabajo y alcanzar sobresalientes resultados productivos, de servicios y educacionales acorde con las exigencias actuales. Ese conjunto de acciones posibilita fomentar y multiplicar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, dirigentes sindicales, funcionarios y estudiantes en el desempeño de sus funciones.

En el quehacer del X Congreso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte (2008), se abordó la capacitación como una de las vías más eficaces y efectivas para desarrollar el papel protagónico en la comprensión de las transformaciones educacionales.

Partiendo de los presupuestos anteriores, la exploración empírica inicial sobre el estado de la capacitación de los dirigentes sindicales, permitió conocer algunas de las principales debilidades. A través de entrevistas con directivos sindicales de la CTC y del Sindicato de la Educación, la Ciencia y el Deporte, la consulta de tesis, resoluciones, informes, estatutos y reglamentos, intercambios con profesores de la Escuela Nacional y Provincial de la CTC, intercambios con dirigentes intermedios de municipios, buros y secciones sindicales, se constató la existencia de determinadas insuficiencias en la preparación para conducir adecuadamente las transformaciones educacionales. Se observó que la capacitación de los directivos sindicales en las transformaciones educacionales no ha sido tarea esencial y por tanto, es insuficiente el papel protagónico en su implementación.



Las limitaciones de los dirigentes sindicales se concentraron en el insuficiente conocimiento acerca del papel, misiones e indicaciones, en la dirección del movimiento sindical, en relación con las transformaciones en la política educativa. También se percibieron deficiencias en las habilidades necesarias para el protagonismo y el desarrollo de los valores fundamentales dentro del sector magisterial.

Se comprobó que en los directivos sindicales era limitada la capacidad para explicar en detalles, las transformaciones y sus causas. Además eran deficitarias las habilidades para asumir el liderazgo en la actual etapa de transformaciones. Al mismo tiempo, no se han desarrollado suficientemente sus valores para liderar los cambios desde el ángulo de la influencia de la organización sindical de los educadores. Por tanto, el protagonismo en la crucial batalla educativa impone la necesidad de una capacitación sistemática de los directivos sindicales.

La contradicción principal de esta investigación se manifiesta entre la alta significación social y metodológica de la dirección sindical en los cambios educativos y la inexistencia de una estrategia de capacitación de los dirigentes sindicales, que garantice el conocimiento de las transformaciones educativas para lograr su protagonismo, el desarrollo de las habilidades y la asimilación de los valores en su accionar.

Lo anterior conlleva a formular el **problema científico** de ¿Cómo resolver las limitaciones en la capacitación en las transformaciones educativas de los dirigentes sindicales en función del protagonismo? De ahí que el **objeto de investigación** es el proceso de capacitación en las transformaciones educativas, a la vez que se propone como **objetivo**: diseñar una estrategia de capacitación en las transformaciones educativas, para lograr protagonismo en los dirigentes sindicales. El **campo de acción** es la capacitación en las transformaciones educativas de los dirigentes sindicales, en función del protagonismo, en Pinar del Río.

De lo anterior, se derivan las siguientes **preguntas científicas**:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la capacitación en las transformaciones educativas de los dirigentes sindicales?

- ¿Cuál es el estado actual de la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río?
- ¿Cómo estructurar una estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales en Pinar del Río?
- ¿Cómo validar la estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río?

Teniendo en cuenta lo planteado, *las **tareas científicas*** se dirigen hacia:

- Determinación de los fundamentos teóricos en la capacitación de las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales.
- Diagnóstico de la capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales en Pinar del Río.
- Diseño de una estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales en Pinar del Río.
- Validación de la estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales en Pinar del Río.

La ***metodología general de la investigación*** se basa en la teoría dialéctico – materialista. A partir de esta metodología se ha utilizado un sistema de métodos científicos como:

#### **Métodos teóricos.**

***Método histórico-lógico:*** en el estudio de la evolución y estado actual de la capacitación a los dirigentes sindicales, para lograr su protagonismo en las transformaciones educacionales.

***Análisis y síntesis:*** para el análisis, llegar a conclusiones y razonamientos sintetizados sobre la capacitación de los dirigentes sindicales.

#### **Métodos empíricos.**

***Observación:*** para apreciar aspectos o indicadores del proceso de diagnóstico sobre el estado actual de la capacitación de los dirigentes sindicales hasta lograr su protagonismo en las transformaciones educacionales.

**Encuesta:** para recoger información sobre la capacitación de los dirigentes sindicales y lograr su protagonismo en las transformaciones.

**Entrevista:** para profundizar en la capacitación de los dirigentes sindicales, en función de su protagonismo en las transformaciones educacionales.

**Análisis y recopilación de información documental:** para realizar una caracterización, a través de la revisión de archivos documentales, acerca del nivel alcanzado en la capacitación sindical para elevar los niveles de información en esta esfera, con vistas a lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales.

**Investigación - acción participativa:** permite recoger información, aplicar técnicas con los sujetos implicados en el proceso, entre otros aspectos de interés.

**Métodos matemáticos:** para la utilización de los resultados cuantitativos y el análisis porcentual.

**Población y muestra.** La población abarca un total de 41 sujetos, integrantes del Comité Provincial del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación la Ciencia y el Deporte, en Pinar del Río (SNTECD), con conocimientos generales sobre las transformaciones educacionales. La muestra está integrada por 11 sujetos, miembros del Secretariado Provincial del SNTECD, graduados universitarios y con más de 5 años en el sector educacional. La misma representa el 27 % de la población. La población y la muestra están estrechamente relacionadas con el objeto de investigación.

**El aporte práctico** es una estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales, a través de un sistema de acciones integradas de actualización en la política educacional del país y en aspectos de la dirección sindical.

**La novedad** se expresa en que se estructura un sistema de capacitación acerca de las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales, que se concreta desde los fundamentos, etapas y acciones en una estrategia para lograr su desempeño como protagonistas en las transformaciones educacionales.

**La estructura de la tesis** está conformada por introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, referencias, bibliografía y anexos. En la introducción se han

planteado ideas fundamentales que sustentan la investigación. El desarrollo se ha conformado en dos capítulos.

Las **conclusiones** generalizan los resultados alcanzados, a partir de las relaciones dialécticas del proceso de capacitación sindical en las transformaciones educacionales, para lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales sobre bases científicas, objetivas y bien fundamentadas desde los puntos de vista de la dirección en Educación y la vertiente sindical. Las recomendaciones sugieren la implementación y generalización de la estrategia de capacitación desde las secciones sindicales hasta el nivel provincial.

La **bibliografía** abarca un amplio espectro que incluye fuentes relacionadas con la dirección del movimiento sindical, documentos de la CTC, textos referidos a la capacitación y a la dirección científica, así como tesis de doctorado y maestría, resultados de investigaciones y otros materiales de la Escuela de la CTC. Estos han sido publicados en un período de diez años y en su mayoría escritos por personalidades representativas del sector y de la vida científica y política en el ámbito nacional e internacional. Además fueron consultadas tesis de maestrías y doctorados de autores de la provincia y fuera de ésta que tratan sobre estrategia, capacitación y funcionamiento del movimiento sindical.

## **CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LAS TRANSFORMACIONES EDUCACIONALES Y LA CAPACITACIÓN SINDICAL.**

El objetivo de este capítulo consiste en fundamentar la relación entre las transformaciones educacionales y la capacitación de los dirigentes sindicales, teniendo en cuenta elementos como la interacción entre la política educacional, la cultura de paz y la pedagogía social; las transformaciones educacionales y deportivas, especialmente a partir de 1999 hasta 2010; la dirección y protagonismo en el movimiento sindical desde la unidad necesaria, así como consideraciones generales acerca de la capacitación sindical en las transformaciones educacionales.

### **1.1 Las transformaciones educacionales y el proceso de capacitación.**

A escala internacional en las últimas décadas se ha abordado teóricamente el proceso de cambio educativo en los estados. Existen diversas consideraciones acerca del cambio educativo como una necesidad del perfeccionamiento de la función del estado en la formación de los individuos. Procesos de cambio educativo, como el realizado en España hace varios lustros, demuestran el imperativo de preparar adecuadamente los agentes que participan en las modificaciones de los sistemas educacionales. Valera (s.f.) considera que el cambio educativo: “es un proceso de transformación gradual e intencional de las actitudes, concepciones y prácticas de la comunidad educativa escolar dirigida a lograr una educación desarrolladora”. (1).

Las transformaciones que tienen lugar en los sistemas educacionales requieren de la unidad entre educadores, la comunidad y familias. En cada centro educacional, la participación de las organizaciones estudiantiles, políticas y sindicales, constituye premisa esencial para alcanzar los más altos niveles de calidad en el proceso docente –educativo.

Valle (s.f.) expresa que: “Las reformas y las innovaciones en educación sólo tendrán éxito si se involucran en los cambios a todos los factores: docentes, alumnos, padres, factores de la comunidad, etc. pero se ha de tener en cuenta de forma prioritaria al profesor. Los resultados de los procesos de cambio dependen de varios factores, ante todo, de que satisfagan las necesidades auténticas, se entiendan claramente los objetivos y se hayan planificado acertadamente los pasos a seguir, aunque esto último se haga de forma global; pero también, de un prudente cálculo de los recursos, del prestigio personal y de los conocimientos técnicos de los promotores del cambio.” (2).

En Cuba se ha planteado que en la base de las transformaciones se encuentra el fundamento económico de los cambios en la sociedad. “La economía es el centro del trabajo en los momentos actuales, el ahorro de todo y por todos, unido a las profundas transformaciones que se instrumentan en el sector educacional, que han de ser del conocimiento de cada cuadro por insignificante que parezca el papel que desempeña, hay que conocerlas a cabalidad, ya que su explicación y aplicación no será tarea fácil y de seguro tendrá resistencia, hay que estar preparado para persuadir, convencer y triunfar.” (3).

Resulta fundamental comprender que:” Los cambios en la esfera educacional son la expresión y el resultado de la propia sociedad cubana y su auto-transformación. Es necesario emplear nuevos métodos y estilo de trabajo por parte de los que tenemos la función y misión de dirigir aunque sea una escuela, pero para lograrlo, exitosamente, es necesario tener dominio de las transformaciones educacionales y sobre todo el impacto que provocan en la sociedad, en los trabajadores, las causas de su implementación y para ello las organizaciones políticas y de masas encabezadas por el Partido juegan un papel trascendental”. (4).

La permanente transformación de la obra educacional cubana siempre ha tenido muy en cuenta el pensamiento de los principales próceres y líderes del proceso histórico cubano. Junto al ideario transformador de José Martí, ha estado presente la herencia teórica y práctica de otras grandes personalidades de la Historia de Cuba. En las últimas décadas ese legado histórico se ha concretado en el arsenal de ideas que ha aportado la transformación progresista de la nación cubana.

Fidel Castro ha expresado que: “La educación también fue, desde el triunfo mismo de la Revolución, y lo será siempre, uno de los objetivos fundamentales de nuestra épica lucha por una sociedad verdaderamente justa, libre y humana... lo que comenzó por la alfabetización de un pueblo cuya inmensa mayoría era analfabeta total o funcional se va transformando en la más extraordinaria experiencia de desarrollo educativo y cultural que ha conocido sociedad alguna en la Historia”. (5).

### ***Periodización de las transformaciones educacionales 1959 \_ 2010.***

**1º Etapa: 1959-1971.** Se conoce como la Primera Revolución Educacional iniciada desde enero de 1959. En ese momento la dirección del país, por intermedio de su máximo líder Fidel Castro, convocó a los profesionales del país a formar un contingente de 300 maestros, médicos, abogados y otras especialidades para contribuir a resolver los problemas educativos en lugares de difícil acceso, como las estribaciones de la Sierra Maestra en la región más oriental del país.

En ese contexto, se expresó la magnitud de las transformaciones que se iniciaron. Se trataba de "...derribar ahora la dictadura del hambre, de la miseria, de la ignorancia y del analfabetismo en toda Cuba...". Para ello se contaba con el ejército de docentes que "... en número de varios miles, han respondido patrióticamente al llamado de la Revolución y se aprestan a comenzar a dar clases a los campesinos, incluyendo los adultos analfabetos ". (6).

Se puede afirmar que el desarrollo de la Educación en Cuba entre 1959 y 1971 se caracterizó por la ascendente transformación del panorama educacional, con la participación de todo el pueblo y especialmente de la juventud cubana. Ello permitió erradicar el analfabetismo, formar nuevas generaciones de educadores, así como universalizar los servicios educacionales.

**2º Etapa: 1971 -1999.** Etapa denominada como la Segunda Revolución Educacional, caracterizada esencialmente por la creación y desarrollo del Destacamento Pedagógico "Manuel Ascunce Domenech". El objetivo fue lograr que ningún escolar se quedara sin acceso a la Educación Secundaria Básica, por falta de profesor.

En la clausura del Primer Congreso Nacional de la Educación y la Cultura , efectuado en abril de 1971 , expresó Fidel Castro que: " ... con lo que se ha elaborado , bien puede decirse que se inicia en nuestra educación una nueva etapa ,de que se inicia una verdadera revolución en nuestra educación " .(7).

Esta etapa se caracterizó por profundas transformaciones y en los finales de los años 1990 se tuvo como premisa, mantener la actividad educacional en cualquier situación, frente a la difícil situación provocada por el llamado "Período Especial".

**3ra Etapa: 1999-2009.** Etapa llamada Tercera Revolución Educacional. Según el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (26 de julio del 2000): "Se trata de perfeccionar la obra realizada y partiendo de ideas y conceptos enteramente nuevos. Hoy buscamos lo que ha nuestro juicio debe ser y será un sistema educacional que se corresponda cada vez más con la igualdad, la justicia plena, la autoestima y las necesidades morales y sociales de los ciudadanos en el modelo de sociedad que el pueblo de Cuba se ha propuesto crear".(8).

Se emprendieron profundas transformaciones, no siempre bien comprendidas, ni demostradas científicamente y pedagógicamente. Lo anterior suscitó criterios divergentes entre académicos, pedagogos, directivos administrativos, docentes y dirigentes sindicales. Los dirigentes sindicales no pudieron – una vez más - desarrollar su papel protagónico y no contaron con la capacitación suficiente, para la comprensión y explicación en los colectivos laborales.

Ante la difícil situación, el país decidió continuar la actividad educacional y deportiva. Lo anterior significaba que no se debía cerrar ninguna escuela, ni detener el proceso docente – educativo. Esta política encontró alta receptividad en la sociedad cubana. Se apeló al patriotismo, la profesionalidad, la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la creatividad de los trabajadores del sector educacional. Se involucraron todas las organizaciones, incluyendo al sindicato.

De esa manera, se decidió emprender varios cambios en la Educación enunciados en programas y transformaciones (**Ver anexo I**). Algunos de los cambios fueron:

- **Programa Audiovisual.** Consistió en el empleo masivo de la televisión, video, DVD y paneles solares, para dotar de electricidad a escuelas rurales en zonas muy aisladas.
- **Programa de Informatización.** El objetivo era el dominio de la Informática en todos los centros educacionales, desde pre-escolar hasta las universidades.
- **Programas de Computación.** Se planificó la formación emergente de profesores de esta asignatura, así como la apertura de laboratorios para la especialidad en todos los niveles de enseñanza.
- **Programa Editorial Libertad.** Perseguía como objetivo mediante la utilización de diccionarios, atlas, enciclopedias, textos, desarrollar una cultura general integral.
- **Programa de Educación Estética.** Se instrumentó a través de la formación de instructores de arte, en escuelas de nueva creación.
- **Programa de Superación Integral para Jóvenes.** Implementación del estudio como empleo, que permitió a miles de jóvenes desvinculados y amas de casa, se incorporen al estudio hasta alcanzar el título de bachiller.
- **Programa Educacional. “Álvaro Reinoso”.** Diseñado para elevar el nivel cultural de trabajadores y jóvenes azucareros ante el cierre de centrales.



- **Programa de Formación Emergente de Maestros.** Ante los cambios en las diferentes educaciones fue necesario el empleo de mayor cantidad de docentes y preparar en breve tiempo decenas de educadores.
- **Transformaciones Educación Pre-Escolar.** Generalización de las vías no formales para atender todos los niños de 0 – 6 años en grupos no institucionales.
- **Transformaciones en Educación Primaria.** Eliminación de los ciclos, grupos de 20 – 30 estudiantes por maestro y el empleo del Inglés y la Computación.
- **Transformaciones en Educación Especial.** Empleo de programas integrales teniendo en cuenta las discapacidades, con el objetivo de preparar los estudiantes para escuelas normales y para la vida.
- **Transformaciones en Secundaria Básica.** Introducción del profesor general integral (PGI) con 15 estudiantes, doble sesión, merienda escolar y diversas formas de evaluación.
- **Transformaciones en la Educación Preuniversitaria.** Empleo del profesor general integral para 30 alumnos, la mayoría de los estudiantes de Secundaria Básica matriculaban esta educación, apertura del pre – pedagógico vocacional y distorsión del objeto social para los IPVCE.
- **Transformaciones en la Educación Superior.** Apertura de universidades en todos los municipios con 938 filiales, ello permitió que el 58% de cubanos estudiaran en universidades.
- **Institucionalización de Maestrías en Ciencias de la Educación.** Posibilidad que los docentes investigaran problemas pedagógicos y se titularan como Master.

Los resultados de la aplicación de esas transformaciones, en general lograron preservar la obra educacional. No obstante, el análisis crítico en los colectivos de educadores y de los directivos, aconsejó la profundización en determinadas aristas donde se hicieron notables las insatisfacciones. Lo anterior, unido a la crisis económica mundial, motivó la necesidad de nuevos cambios en el sistema educativo y en la política educacional.

**4º Etapa: 2009-2010.** Período en pleno desarrollo, caracterizado por la instrumentación de algunos conceptos ya validados y otros totalmente novedosos. Algunos de los cambios más significativos son: **(Ver anexo I).**

- Conversión de las sedes universitarias municipales en filiales universitarias municipales que se agrupan en el centro universitario municipal CUM, con apertura de carreras pertinentes y exámenes de ingreso a estudiantes.
- Reapertura de las escuelas pedagógicas en todas las provincias, para alumnos egresados con 9no grado.
- Reapertura de la asignatura de Educación Laboral para Secundaria Básica y laboratorios de Física, Química, Biología.
- Reorientación de los profesores de Secundaria Básica, Pre-universitario y Educación Técnica - Profesional por asignaturas afines.
- Organización de centros mixtos en zonas que la necesidad de matrícula lo requiera; con un consejo de dirección, claustro único y varias educaciones.
- Cierre de los centros internos que sea posible y apertura de centros urbanos donde la concentración de jóvenes lo permita.
- Eliminación en todo lo posible de estudiantes seminternos.
- Reducción de la cantidad de auxiliares pedagógicas por seminternados y asistentes educativas en centros de educación especial y círculos infantiles.
- Utilización de la tecnología y medios audio-visuales como material de apoyo al proceso docente - educativo.
- Retorno a la clase frontal, donde el maestro sea el actor principal en el proceso docente - educativo.
- Implementación de correcciones en redacción, ortografía y caligrafía.
- Reorientación de los Pre-universitarios vocacionales como centros para desarrollar la vocación hacia las ciencias exactas.
- Priorizar la Educación Técnica y Profesional para el 60% de los graduados de Secundaria Básica.
- Disminuir la Educación Media Superior en Pre-universitario hasta el 40% de los graduados de Secundaria Básica.
- Apertura de aulas anexas en fábricas y talleres donde los estudiantes de Educación Técnica y Profesional puedan desarrollar actividades prácticas.
- Reorganización de los planes, programas y carreras en Universidades.
- Eliminación de un número determinado de estudiantes por grupos, desde la primaria hasta la educación media superior.
- Reordenamiento y disminución de la matrícula en escuelas deportivas.

- Eliminación de las escuelas primarias rurales de 1 a 5 estudiantes, posteriormente las de 6 a 10, reordenando sus matrículas.
- Instrumentación de exámenes finales en todas las educaciones.
- Extinción de las Escuelas de Superación y Perfeccionamiento Atlético.
- Cierre de las Escuelas Latinoamericanas de Ciencias Médicas (ELAM).
- Empleo de profesores en formación como fuerza de trabajo a partir del 4to curso de la carrera pedagógica.
- Utilización de docentes jubilados como maestros y tutores.

Se considera que estos cambios provocarán determinados efectos sobre la sociedad en su conjunto. "El impacto de los cambios educacionales en la familia cubana que también ha cambiado, está en la escuela de hoy. La escuela es la institución que mejor puede transformar a la familia, hay que consolidar el Consejo de Escuela en cada lugar y que este defienda las transformaciones educacionales, pero para el éxito de su instrumentación está el papel de los cuadros políticos, administrativos, estudiantiles y sindicales, que si no dominan a cabalidad todo el proceso de las transformaciones educacionales y sus nexos con la sociedad actual el protagonismo a desempeñar no será todo lo que la sociedad, bajo la dirección del Partido, necesita.(9).

Haciendo énfasis en el tema anterior, se ha planteado que:" En el curso escolar 2010-2011 es imprescindible consolidar en todos los centros las transformaciones educacionales instrumentadas en el país a partir del curso 2009-2010 y para ello es impostergable que todos los cuadros y directivos políticos, administrativos, estudiantiles y sindicales posean pleno conocimiento y dominio de en que consiste cada una de estas transformaciones y el porqué de su instrumentación. Hay que lograr que toda la familia también conozca las transformaciones y lo que significa cada una de ellas, así como cada estudiante también tiene que conocerlas pero para ello es necesario que cada trabajador y especialmente cada directivo cualesquiera que sea su responsabilidad también las conozca a plenitud." (10).

En la Educación Superior se ha expresado que:" El trabajo político e ideológico es, junto al trabajo metodológico y las transformaciones educacionales, la piedra angular en las universidades del país, donde todos los cuadros tienen que poseer la capacidad suficiente para su explicación, instrumentación y control, así puedan

desarrollar el papel protagónico que les corresponde, empleando novedosos métodos y estilo de trabajo “. (11).

Se ha enfatizado en la trascendencia social del actual proceso de transformaciones educativas. Por ello los directivos en todos los niveles, deben estar preparados para la instrumentación de esas transformaciones. Al respecto se plantea que:” Hay que desarrollar un amplio movimiento político que involucre desde la provincia hasta las escuelas a todos los cuadros y estos que persuadan a todos los trabajadores sobre la necesidad impostergable de las transformaciones educacionales, como una de las vías para salvar la Revolución y sus nexos con la sociedad actual, aplicando nuevos métodos y estilo de trabajo donde el protagonismo será de los cuadros políticos, administrativos, sindicales y estudiantiles”. (12).

De lo anterior se infiere la necesidad de una permanente capacitación de los directivos sindicales para que puedan desempeñar el protagonismo que les corresponde. En ese sentido, se plantea que: ” El movimiento sindical de los educadores tiene que desempeñar un papel protagónico en la implementación de las transformaciones educacionales al lado de la administración, pero para ello tiene que tener dominio de las mismas y en muchas instancias de dirección se han encontrado dirigentes sindicales que no conocen a profundidad las transformaciones educacionales, sus causas, consecuencias, alcance y trascendencia, lo que evidencia insuficiente capacitación y por tanto el protagonismo es nulo” . (13).

Las precisiones sobre la validez de la capacitación permanente en las transformaciones educacionales para todos los directivos y especialmente para los sindicales, resultan fundamentales para el papel protagónico que les corresponde desempeñar, aplicando nuevos métodos y estilo de trabajo.

### **El proceso de capacitación.**

Según Encarta (2009), la capacitación es la acción y efecto de capacitar. A su vez capacitar es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. En esencia se trata de desarrollar aptitudes en las personas para desarrollar determinada actividad. De esa manera, la capacitación puede concebirse como un factor esencial en la superación, entendida ésta última como el proceso de crecimiento personal y profesional de los individuos en su sentido más abarcador.

Algunos aspectos que fundamentan la capacitación son expresados por González Rivera, cuando define la capacitación como un proceso complejo que implica cambios sustanciales en las capacidades de las personas para realizar determinadas acciones. (14).

La conceptualización de la capacitación desde la teoría de la Educación Avanzada, según Añorga Morales, tiene en cuenta a esta vertiente de la Educación como: “un nuevo paradigma, porque conceptualiza las llamadas educación de postgrados, superación profesional, educación permanente, educación continua, superación, capacitación y otras figuras, dentro de la categoría mejoramiento profesional y humano, al incorporar y desarrollar en el currículum no sólo los contenidos y acciones para los aspectos cognitivos, sino muy especialmente los afectivos y de desarrollo de valores y los de producción e introducción de conocimientos, mediante la acción participativa de los sujetos y conductores y el desarrollo de sus motivaciones “.(15).

Entre las características de la capacitación, según Añorga, se pueden señalar:

- Combina el estudio de contenidos teóricos y generalmente escolarizados con actividades prácticas que contribuyan al desarrollo de habilidades para el desempeño.
- Está siempre dirigida sobre las necesidades educativas para resolver problemas prácticos actuales o perspectivas de una entidad laboral.
- Se organiza en programas educativos, auspiciados generalmente por las entidades, mediante estructuras diseñadas y establecidas con este fin, en ocasiones con participación de otras instituciones científicas.

La capacitación está vinculada al desarrollo desde el punto de vista profesional. Imbernón (1994) considera que en el desarrollo profesional se deben destacar grandes líneas o ejes de actuación. Estas son:

- El intercambio de experiencias, la necesaria actualización y confrontación en todos los campos de la intervención educativa.
- La reflexión sobre la propia práctica (mediante el análisis de la realidad educativa) y la comprensión, interpretación e intervención sobre ella.

- Los programas de superación, capacitación, los talleres y las diferentes concepciones de alternativas, han emergido en los últimos años como tipologías de propuestas educativas, más aceptadas y conceptualizadas por investigadores en el campo de la educación. Sin embargo, no siempre estas poseen la adecuada fundamentación que revele la novedad que sí mismas asumen al aplicarlas y modelarlas en la práctica pedagógica profesional. (16).

En el análisis crítico de la definición se puede precisar lo siguiente:

- Se introduce el término apto o hacer apto a alguien para algo, en un momento dado.
- Se considera no sólo como proceso, sino también como resultado, de aquí que surjan dos acepciones: la capacitación como acción de capacitar y la capacitación como efecto de capacitar.
- Igualmente, el término capacitación es visto por Rugers, M. y Ramírez, P. como: “El conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. (17).

Por otra parte, la capacitación es apreciada como la acción “...dirigida a los recursos laborales en su desempeño o la preparación para el mismo, con el propósito de habilitarlos para su desempeño particular”. (18).

Torres, G. (1996), define la capacitación como: “Actividad pedagógica que tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano del dirigente para un desempeño profesional socialmente deseado. Se concibe como proceso integral, planificado, permanente y sistémico, que parte de las necesidades actuales y perspectivas de las educaciones, instituciones, y sus dirigentes, y se distingue por su carácter dinámico, motivacional y sociopolítico”. (19).

La capacitación en su concepción más general es un proceso en el que se profundiza en el conocimiento de un área específica de la actividad en que se desempeña el individuo, para desarrollar habilidades, capacidades y lograr un mejor desempeño. Al delimitar la capacitación de manera conceptual es necesario referirse a determinados elementos normativos en el contexto cubano.

Dentro de las normas se ubica la Resolución 29/2006, que faculta al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la planificación, organización, ejecución, control de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. En el texto se define a la capacitación como: “el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.” (20).

El documento aclara que la capacitación se basa en los siguientes principios fundamentales:

- Es un proceso planificado, continuo, permanente, flexible y dinámico.
- El jefe directo es el máximo responsable de planificar, organizar, ejecutar y controlar estas actividades.
- Es una inversión y no un gasto.
- Debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo, así como con la participación efectiva de los implicados.
- Se ejecutan acciones necesarias para dotar de conocimientos y habilidades en corto plazos.
- Incluye a los trabajadores y tiene como vanguardia a los dirigentes de la entidad que son los primeros que deben estar preparados para dirigir con efectividad la producción o los servicios y liderar los procesos de cambio.
- Está basada en una estrecha relación entre la teoría y la práctica.
- Se derivan del diagnóstico las necesidades de capacitación.

Lo anterior se resume en acciones de capacitación, que deben expresar en forma descriptiva el objetivo final que se quiere lograr con los sujetos, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizadas previamente.

Como proceso que ocurre en un marco y un contexto determinado, la conducción de las acciones de capacitación y desarrollo, deben ser asumidas por las máximas estructuras de dirección en las entidades.

De importancia capital es la definición del modo de formación, como la vía o método a utilizar para llevar a cabo la acción de capacitación. Estas acciones pueden ser nombradas en el orden siguiente:

- Adiestramiento a recién graduados.
- Cursos de habilitación.
- Cursos de perfeccionamiento.
- Entrenamientos en el puesto de trabajo.
- Cursos de postgrados.
- Diplomados.
- Maestrías.
- Doctorados.

Un aspecto fundamental en los procesos capacitadores, son los resultados en la práctica. La evaluación del impacto de la capacitación, debe expresarse tanto en el orden cualitativo como cuantitativo, tomando como base los indicadores siguientes:

- Cumplimiento de los objetivos proyectados para las acciones de capacitación ejecutadas.
- Aplicación en el proceso de producción o servicios, de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los participantes en las acciones de capacitación.
- Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la capacitación, al resto del colectivo de trabajadores.
- Transformaciones que se originan en el proceso de producción o servicios.

En resumen, la política general del país en el campo de la capacitación de los recursos humanos puede considerarse un componente fundamental de la cultura general integral, expresada en el Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

La capacitación se asocia al enfoque social de la Educación y la Pedagogía. En esta dirección, González Rivera y Hernández, D. (s.f.) consideran que en las últimas décadas se desarrolla una tendencia que enfatiza en los estudios acerca de la



Educación Social, la Pedagogía Social y el Educador Social, como un sistema de conceptos que denotan procesos formativos con un carácter marcadamente social. Se reconoce a la Pedagogía Social como una teoría y práctica de la sociedad educadora, que se manifiesta a través de diversas formas: la familia, los medios masivos de comunicación, las instituciones sociales, el tiempo libre, entre otras opciones. (21).

El término de Educación Social se asocia generalmente a procesos educativos en contextos de adaptación social. Esos espacios le confieren a la escuela una alta responsabilidad como centro de organización democrática, estrechamente vinculada a la comunidad y a los individuos.

También, la capacitación se vincula al contexto global de las últimas décadas. González Rivera y Hernández, D; en el mundo contemporáneo, producto de su complejidad, se producen cambios extraordinarios en la vida social. Es necesaria una cultura de la paz, que a través de la Educación contribuya a “salvar” a la especie humana de la catástrofe que le amenaza. (22).

Desarrollar la cultura de paz es una necesidad impostergable en el mundo de hoy. Ante la interrogante de “¿Qué es la cultura?”, Armando Hart, argumenta que: “No hay alternativa: o la humanidad encuentra el camino de la cultura o se impondrá el caos y la barbarie. Coronar la Edad Moderna y el inmenso desarrollo científico-tecnológico alcanzado con los más elevados principios culturales y específicamente éticos de la historia universal, es la única posibilidad de sobrevivir para una civilización agotada espiritualmente” (23).

Más adelante expresa: “Ella es, a la vez, claustro materno y creación de la humanidad. No hay hombres sin cultura y esta no existe sin el hombre (...)”. (24).

Lograr el desarrollo de una cultura para la paz como premisa de la superación espiritual del hombre, implica la necesidad de utilizar, al menos, tres vías fundamentales: la experiencia cotidiana de la lucha por los valores asociados a la paz, la educación para la paz en sí misma y a través de la información nacional y extranjera.

González Rivera, refiere que en las complejas condiciones del mundo contemporáneo, las cuestiones relacionadas con los problemas de la paz, adquieren

significación particular en el contexto educativo. De esa manera, se ha ido introduciendo como eje transversal en varios sistemas educativos. (25).

La incorporación de manera explícita de la Educación para la Paz en la capacitación de los directivos sindicales es un fenómeno que requiere una sistematización mayor en nuestro medio, dada la esencia humanista de los procesos educativos en el contexto cubano. Su inclusión en la preparación de los directivos sindicales implica el reconocimiento de su evolución como tendencia de la Pedagogía del siglo XIX.

Como expresan Viciado y otros (2000), la Educación para la Paz se concibe desde distintas dimensiones. La dimensión nacional tiene en cuenta aspectos referidos a asimilar una comprensión reflexiva y crítica de la situación de Cuba, a partir de los siguientes elementos fundamentales. (26).

- Reconocer la historia general del país, sus luchas actuales, logros y dificultades en la construcción de su proyecto social.
- Mantener una actitud de verdadera participación social.
- Reconocimiento a la identidad cultural.
- Preservación de la unidad y la soberanía nacional.
- Desarrollo humano con justicia social y oportunidades para todos y todas.
- Interdisciplinariedad, sobre todo en el uso de conocimientos y métodos procedentes de diversas disciplinas.
- Compromiso con la acción.
- Fomentar la capacidad de vivenciar las experiencias.
- La enseñanza de la Constitución y las leyes.
- Estudio de las relaciones internacionales.
- Presta atención a la evolución de la cooperación y la solidaridad.
- La preparación de los ciudadanos para la lucha por sus derechos, representados por su sindicato motivando transformaciones en la Educación.

## **1.2 La capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales.**

El surgimiento de la capacitación sindical en Cuba está vinculado a hechos y procesos trascendentales de la Historia de la Patria. Este proceso requiere de una breve mirada que posibilite establecer momentos principales en su evolución.

## **Breve recuento histórico.**

Los orígenes de la capacitación a los dirigentes sindicales se remontan al siglo XIX. La preparación a los líderes de la clase trabajadores se vincula a la abolición de la esclavitud, el desarrollo de la industria tabacalera, azucarera y minera. La aparición de la clase obrera como fuerza motriz del proceso revolucionario cubano, estuvo permeada de ideas y concepciones anarco-sindicalistas y reformistas que obligaron a un fuerte proceso de educación social.

Entre los primeros intentos de capacitación se inscriben las lecturas de tabaquerías. A partir de 1898, unido a la intervención yanqui y la imposición de la Enmienda Platt, se organiza el Partido Obrero Socialista y se desarrolla el Club de Propaganda Socialista. Estas organizaciones contribuyeron al desarrollo del pensamiento político e ideológico del naciente proletariado cubano y sus dirigentes. En esa etapa fueron momentos culminantes: la fundación de la primera organización sindical, la Confederación Nacional Obrera de Cuba (CNOC) y el primer Partido Comunista de Cuba.

Ambas organizaciones permitieron fortalecer el espíritu de lucha y multiplicar la conciencia política y revolucionaria de la clase obrera. En 1920, producto del auge revolucionario, se organizó la Universidad Popular “José Martí”, en el Aula Magna de la Universidad de La Habana. Era uno de los primeros peldaños en la capacitación de la clase obrera cubana.

Momento trascendental en la consolidación y preparación del movimiento sindical cubano ocurrió en 1939 con la fundación de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), bajo la conducción del líder indiscutible de la clase obrera y sindical cubano Lázaro Peña González. A partir de ese momento, los trabajadores y el movimiento sindical cubano en general, contaron con una organización que representaba sus legítimos intereses.

La organización sindical tuvo dentro de sus principales objetivos y misiones la capacitación de los dirigentes sindicales. El objetivo era lograr que fueran protagonistas en la lucha sindical frente a gobiernos leoninos y corruptos.

Para Lázaro Peña, la capacitación sindical era una necesidad histórica. En el prólogo al libro: “La lucha de clases y el Movimiento Obrero Cubano” de Rito Esteban, editado

en 1946, escribió: “Es una necesidad histórica el que los trabajadores de todo el mundo se capaciten cada vez más”. (27).

Más adelante el líder obrero expresó:” El estudio y la acción diaria fortalecen el espíritu clasista de los hombres y mujeres laboriosos. La emancipación de la clase obrera tiene que lograrse por los mismos trabajadores, como asentaron ya los fundadores de la Primera Internacional, más, precisamente por ello, se requiere de constante superación política y organizativa de las masas sindicales”. (28).

La necesidad permanente de capacitar y fortalecer el movimiento sindical cubano, por el papel que le corresponde desempeñar en la sociedad socialista, ha estado presente en el camino de la transformación social.

En el XIII Congreso Fidel Castro expresó: “... debe constituir un acontecimiento de gran trascendencia, y que debe dejar un saldo necesario, importante para las tareas que enfrentará nuestro país en los próximos años”. (29).

En ello se destacó el líder histórico del movimiento sindical Lázaro Peña. La idea acerca de la capacitación la sintetizó el Secretario General de la CTC durante una intervención especial en 1972, en la Conferencia Provincial sobre Propaganda y Cultura, celebrada en Pinar del Río, expresó que: “El dirigente sindical, tiene que esforzarse en estudiar, tiene que empeñarse en aprender y tiene que dedicarse a convencer”. (30).

Por vez primera en la historia del movimiento sindical cubano se analizó en detalle la necesidad de capacitación para los cuadros y activistas sindicales en el Congreso Obrero y Sindical de 1973. La actividad de capacitación sindical organizada e institucionalizada se inició a partir de ese momento, empleando diversas formas y variantes, con el propósito de garantizar el papel protagónico de los directivos sindicales en la evolución de la sociedad cubana.

Consecuente con lo aprobado en el XIII Congreso Sindical, en 1975 se fundó la Escuela Nacional para cuadros sindicales “Lázaro Peña González”. Su misión es dirigir la capacitación del movimiento sindical cubano y de los pueblos del Tercer Mundo. Esa capacitación está dirigida hacia tres objetivos fundamentales: perfeccionar, adiestrar y actualizar al personal de dirección, para que desempeñe con éxito el protagonismo en el trabajo sindical.

En los Congresos sindicales XIV (1978), XV (1984), XVI (1990), XVII (1996) y XVIII (2001), se continuó concibiendo la capacitación como la vía principal para lograr el protagonismo en el trabajo sindical. En el XIX Congreso (2006) se reconoció la necesidad de: “Brindar a los cuadros profesionales, en especial a aquellos que actúan a nivel de municipio, una atención y prioridad diferente, en correspondencia con la experiencia que acumulan en el trabajo, asesoramiento que requieran y la capacitación que necesiten”. (31).

### **Características de la capacitación sindical.**

Se puede definir la capacitación sindical como la actividad orientada por las organizaciones sindicales, para la preparación de los dirigentes, activistas, trabajadoras, trabajadores; con el objetivo de perfeccionar su labor y situarlos en condiciones adecuadas para la defensa de sus derechos y la práctica de sus deberes.

La capacitación sindical debe conducir a la transformación de la conducta y la actitud de quienes se capaciten para formar en ellos conciencia de clase. Ello los debe identificar con el papel protagónico en la transformación social y el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores, los principios y los estatutos de la organización sindical. Lo anterior permitirá el trabajo colectivo, la responsabilidad individual y desarrollar las capacidades para entender, comunicar, explicar y por ende, desempeñar una influencia positiva en las personas con las se que interactúa.

La capacitación de los cuadros sindicales implica desarrollar acciones fundamentales como diagnosticar necesidades del organismo sindical y del propio cuadro. Al mismo tiempo, exige el acercamiento de la capacitación al ambiente laboral, a partir de la utilización del enfoque reflexivo. Ello supone tener en cuenta formas dinámicas, que incluya el debate de situaciones problemáticas, cursos con enfoques problemáticos, talleres que promuevan el debate y la discusión de temas específicos, no sólo de ámbito sindical sino institucional.

Es importante tener presente que la capacitación sindical es una actividad que contribuye decisivamente a la preparación del directivo, trabajador o activista en los diferentes niveles de dirección. En las nuevas condiciones, la capacitación debe estar presente en todo el trabajo de orientación y dirección que realizan las estructuras sindicales desde la base hasta los niveles superiores en todos los sindicatos. En

particular para el Sindicato de los Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte la capacitación es fundamental para comprender las profundas transformaciones en los sectores que representa dentro de la sociedad.

La capacitación sindical incluye la preparación de los cuadros sindicales desde el puesto de trabajo o dirección, no sólo debe ejercerse en el marco de la escuela sindical en los diferentes niveles de dirección; también es posible desde el sistema de reuniones sindicales y otras actividades de los organismos de dirección. Para ello se parte de la concepción del cuadro sindical como un educador social.

En la variante de la capacitación desde el puesto de trabajo, es posible la interacción constante entre el dirigente, la organización donde trabaja, las instituciones y los centros especializados. Quienes dirigen y ejecutan la capacitación sindical deben actuar como organizadores o mediadores de este proceso. Propiciar que el dirigente identifique, conozca y actúe en consecuencia, encuentre posibles respuestas, soluciones y por tanto motiven el análisis y la búsqueda de argumentos en el proceso de capacitación.

Ello influye de manera decisiva en las formas de organizar la capacitación. No puede ignorarse que quienes se capacitan poseen conocimientos, hábitos, experiencias y habilidades que han adquirido en el trabajo cotidiano. Su función en el proceso de aprendizaje tiene como misión interactuar de forma creadora, aportando sus experiencias. Esta práctica en la capacitación estimula el pensamiento y los motivos para una participación interactiva en el medio que rodea al dirigente sindical.

Por ello son fundamentales los presupuestos teóricos del Materialismo Dialéctico e Histórico. Desde esa perspectiva, todo conocimiento tiene su origen en el mundo objetivo que rodea al hombre y que existe independientemente de él. De esa manera, se considera al conocimiento como el reflejo en el cerebro del hombre de la realidad objetiva. Estas bases gnoseológicas forman parte de la teoría del conocimiento marxista – leninista, cuando expresa el camino que va desde: “... la contemplación viva al pensamiento abstracto y de ahí a la práctica...” (32).

La vía del conocimiento, según la teoría del Materialismo Dialéctico, comienza en la práctica y culmina en ella en condiciones cualitativamente superiores, después que

ha sido enriquecida por un proceso de elaboración intelectual del hombre. Este regreso a la práctica constituye el único criterio valorativo de verdad.

Los fundamentos dialéctico-materialista permiten considerar la secuencia lógica del proceso, en especial, el papel de la práctica y del sistema de acciones que tiene relación con los distintos métodos del conocimiento científico, tales como: el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la abstracción y la concreción, la generalización. La particularización de los métodos señalados en la capacitación de los dirigentes sindicales puede permitir su protagonismo en su condición de educador y de dirigente.

El proceso de capacitación permanente de los dirigentes sindicales constituye un sistema de aprendizaje continuo en el contexto de la actividad social. Ese proceso es esencialmente constructivo, a través de un conjunto de interacciones que favorecen la interiorización de estrategias, formas de razonamiento y posturas conceptuales. Es posible considerar la capacitación de los dirigentes sindicales como un proceso de aprendizaje, a partir de la participación de los implicados, a través del trabajo en colectivo. El énfasis en la práctica se asocia al enfoque activo de la aprehensión del conocimiento. En la capacitación sindical se vincula al estudio de los estatutos, reglamentos de trabajo, documentos, intervenciones de los dirigentes sindicales, gubernamentales e institucionales; informes centrales y directrices emitidas, unido al banco de problemas de cada municipio o zona donde interactúa el cuadro sindical.

La sociedad de por sí es un referente esencial para lograr el protagonismo del dirigente sindical en la Educación.

Los procesos y acciones de capacitación sindical permiten conformar un sistema para planificar, organizar, controlar, evaluar el curso de la política y la práctica en materia sindical. En ello se evidencia el valor, las posibilidades, los límites y los fines de la labor sindical en dependencia de las exigencias sociales en cada momento.

Por ello, la capacitación sindical contribuye al proceso de formación en el protagonismo del dirigente sindical y lo prepara para enfrentar las necesidades de la sociedad cubana. De esa manera esa vertiente de la formación se convierte en una necesidad social y política. La acción sindical mediante la capacitación debe elevar la calidad de la Educación.

La capacitación sindical incide en el desarrollo de la relación afectivo-cognitiva y la comunicación con los trabajadores de la Educación. Las estrategias para resolver los problemas en su radio de acción, sirven no sólo de incentivos personales, sino que además aportan elementos para motivar a los trabajadores en la solución de conflictos en los colectivos. Este tipo de capacitación incorpora la creatividad del dirigente sindical a través de iniciativas que garanticen la aplicación de los conocimientos, así como la toma de decisiones desde modos de actuar contextualizados.

Por otro lado, la estrategia tiene un carácter activo, lo que permite que el sujeto se convierta en objeto para la adquisición de los conocimientos y de esta forma se produzca una transformación mutua objeto-sujeto, sujeto-objeto, mediante el desarrollo de su actividad en el colectivo, permitiendo el intercambio favorable entre todos los integrantes del proceso, sobre la base de objetivos comunes.

La capacitación debe estar acompañada de un proceso de evaluación que debe tener en cuenta, no sólo los resultados acabados, sino también el proceso de obtención del resultado. Atendiendo a estos criterios, se plantea la necesidad de realizar la evaluación siguiendo las directrices siguientes: autoevaluación la que desarrolla el sujeto de su aprendizaje y desempeño, coevaluación la que hace el sujeto del proceso de aprendizaje y desarrollo de los demás, heteroevaluación realizan los sujetos que aprenden del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las diferentes formas de capacitación al organizarse deben estar dirigidas a promover el intercambio de experiencias, el trabajo cooperado y la interacción, para incorporar nuevos conocimientos mediante la práctica. La esencia de la capacitación sindical es preparar a los dirigentes sindicales para la correcta dirección de los trabajadores.

El enfoque clasista de la capacitación sindical, se expresa en la diferencia esencial en la función que cumplen los sindicatos en el Socialismo y el Capitalismo. Al respecto se destaca: "...la necesidad de los sindicatos y su importancia en el Socialismo, aunque naturalmente cambiando los métodos y teniendo muy en cuenta la diferencia de ser representantes de los intereses de obreros explotados en el capitalismo, a



serlo de los dueños de los medios de producción, de las clases dirigentes de la sociedad Socialista” (33).

El dirigente sindical en Cuba tiene misiones específicas, que se pueden precisar en:

- Organizar, educar y movilizar a los trabajadores en el cumplimiento de su actividad laboral y social, para construir y defender la sociedad, la Revolución y su obra, y para exigir el cumplimiento de sus deberes.
- Representar los trabajadores ante el Estado y la sociedad, es decir exigir que se respeten sus derechos.

Lo anterior está asociado a las que debe poseer un directivo sindical en el Socialismo, a partir de conocer y hacer suyo el papel del sindicato. Debe desarrollar cualidades humanas, políticas y morales acorde con los principios de la sociedad, dominar el objeto de dirección. Igualmente debe tener conocimientos profundos del organismo que representa, facilidad de comunicación y de persuasión. También es necesario que conozca las tendencias de la política gubernamental e institucional, para desarrollar debates y análisis en los colectivos laborales, encaminados a esclarecer al colectivo de educadores. De esa manera se podrá trabajar en función de lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales en las transformaciones educativas.

### **Protagonismo sindical y capacitación en el sector educacional.**

En general se considera que el protagonismo significa ocupar el primer lugar, la vanguardia, el rol o papel principal, la avanzada, encabezar un proceso, obra, evento, actividad, ser el centro y el agente principal del cambio o transformación. También significa ocupar el primer plano, ser punto de referencia, el elemento a tener en cuenta, la figura, persona, organización u organismo en el que confluyen las expectativas y sueños, como eje central del proceso o actividad que se trate. (34).

Fidel Castro (1959), delineó las razones del protagonismo sindical en Cuba, cuando expresó:”Esta Revolución es la Revolución de ustedes. Hay que defender la Revolución con más calor que con lo que se defiende una simple demanda , la Revolución es la demanda de hoy y la demanda del futuro .La Revolución son los salarios del futuro, el bienestar de hoy y el bienestar del mañana, muy superior, del futuro” .(35).

Para Blas Roca (1962), el protagonismo sindical en el Socialismo significa: "... hoy la principal preocupación del sindicato ha de ser el mejoramiento de todos, crear el concepto de colectivo ... de llevar adelante la Revolución ... preocuparse de las condiciones de trabajo, del cumplimiento de las leyes dictadas por el Gobierno Revolucionario, de la observancia de los reglamentos que a veces los funcionarios tratan de ignorar. Pero su principal labor, lo que define su nuevo papel, es lo que lo hace promotor de la producción y los servicios". (36).

La definición anterior introduce determinadas aristas al protagonismo sindical en las condiciones del Socialismo. Estas son:

- Preocupación por las condiciones de trabajo, por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y promoción de la producción y los servicios.

El derrumbe del campo socialista y de la URSS, el recrudecimiento del bloqueo y el inicio, desarrollo y agudización del "Período Especial", motivaron que el protagonismo sindical en Cuba alcanzara nuevas dimensiones y tareas. Raúl Castro (2006) expresó que: "...se ha insistido bastante en que la labor sindical debe materializarse en el centro de trabajo. Es algo que no puede convertirse en una consigna. Lo logrado exige que cada dirigente actúe cotidianamente en correspondencia con éste principio medular".

Más adelante, el dirigente cubano reflejó que: "Concentrarse en el centro de trabajo implica conversar con la gente, conocer que piensa, no contentarse con hablar sino también con oír, no agredir lo que nos digan, reconocer cuando nos equivocamos, decirle al otro que no tiene la razón, o criticar siempre, cara a cara, las actitudes incorrectas, y de paso velar que estos conceptos sean válidos no sólo para el movimiento sindical". (37).

Lo anterior presupone lineamientos y orientaciones para lograr el protagonismo sindical como son: permanente vinculación con los colectivos laborales, continuo intercambio, escuchar ideas, incluso conceptos contrarios, así como criticar duramente en el lugar y momento adecuado. Ello evidencia que el Sindicato de la Educación, la Ciencia y el Deporte necesita de la capacitación permanente, de lo contrario le será casi imposible jugar el papel protagónico.

La misión de los directivos sindicales de la Educación se define en: “Lograr la incorporación consciente y resuelta de los trabajadores del sector a la lucha constante por elevar la eficiencia y calidad de la labor que realizan generando un ambiente político - moral de elevada ejemplaridad en la formación integral de las nuevas generaciones. Representar a los trabajadores y movilizarlos alrededor de las tareas asignadas generando espacios de debate, reflexión, creación y aporte, así como de permanente formación y reforzamiento de valores, en una membresía con posición de vanguardia en la lucha por impulsar los programas de la Revolución, preservar sus conquistas y lograr la continuidad histórica del Socialismo”.(38).

La misión anterior asocia la relación entre dirección, capacitación y protagonismo sindical. Al respecto, Abreu Mejías plantea que: “La dirección es una disciplina de carácter social dirigida a la organización del accionar de los seres humanos hacia el alcance de determinados objetivos. En el trabajo de nuestro sindicato hemos venido desarrollando las relaciones entre las diferentes instancias a través de un modelo en el que la influencia consciente, sistemática y estable de los órganos y organismos de dirección entre sí y la de estos sobre los colectivos y cada uno de los miembros de la organización, ha ido ganando en profundidad”. (39).

La dirección es la combinación armónica de arte y ciencia. En ella el protagonista fundamental es el hombre, que desempeña un doble papel como sujeto y objeto de dirección, de ahí el carácter social de la misma. Se concibe a la dirección como un sistema general de acciones y relaciones, integrada por diversos componentes. Cada uno de ellos posee determinadas características que al integrarse, producen cualidades nuevas en todo el sistema y que no están presentes en ninguna de las partes que lo componen. El aspecto esencial del sistema son sus relaciones, por lo que cualquier modificación de las cualidades presentes en alguno de los elementos, supone una alteración en el comportamiento de los demás y posiblemente de todo el sistema.

Para desarrollar el papel protagónico que corresponde a los dirigentes sindicales es importante conocer, estudiar e instrumentar dialécticamente la dirección sindical. Abreu Mejías expresa que: “La dirección sindical en nuestro país es un proceso de influencias políticas, económicas y sociales que, en el empeño por lograr determinados objetivos productivos, de servicios, de superación técnico profesional,

cultural e ideo-política de los propios trabajadores y de desarrollo socio-económico de la nación se establecen entre los dirigentes sindicales y la masa de afiliados a quienes los primeros representan ante el Partido, el Estado, el Gobierno y las distintas organizaciones que constituyen la estructura de la sociedad cubana en general”.(40).

La dirección está sustentada en principios indelegables e insustituibles pero se necesita detallar el de la unidad entre la dirección y la información que comprende la imposibilidad de separar la dirección de la información, porque a cada cargo corresponde una determinada cantidad y calidad de información que posibilita que el dirigente pueda conducir al grupo hacia los objetivos propuestos y desarrollar el papel protagónico que de él se espera. Sobre la base, actuará y tomará las decisiones más correctas.

Sin capacitación que brinde información a los directivos sindicales, es casi imposible asumir papel protagónico en los colectivos laborales. Ya el Ché se refirió a este asunto cuando planteó: “...no es mejor dirigente obrero el que está buscando el pan de hoy para sus compañeros; mejor dirigente obrero es, (...) el que comprende perfectamente el proceso revolucionario y, analizándolo y comprendiéndolo a fondo, va a apoyar el Gobierno y a convencer a sus compañeros o a explicarles el porqué de las medidas revolucionarias”. (41).

El protagonismo no se alcanza por decreto. Es resultante del papel de dirección, de conducción y de ejemplo que ejerza el dirigente hacia el logro de los objetivos y metas propuestas, con dominio, conocimientos y argumentos sólidos. Ello debe permitirles defender los objetivos de los colectivos por encima de las metas individuales.

El 15 de junio de 1960 Fidel Castro destacó que: “... al dirigente obrero que, en una etapa revolucionaria, en un régimen revolucionario, como éste, no le preocupe la economía de la nación, no es revolucionario...” y agregaba que: “... los dirigentes que practican esa política de olvido a los grandes intereses de la clase y de la nación; a la larga irán siendo relegados como corresponde a los demagogos y a los falsos dirigentes en un proceso revolucionario”. (42).

La idea anterior confirma que para desempeñar un papel protagónico hay que poseer elementos suficientes, argumentos sólidos de diversas esferas del saber y elementos del liderazgo. El prestigio y autoridad de la organización crecerá con el consecuente incremento de arraigo y sentido de pertenencia de sus miembros hacia ella. La lógica de la influencia y la capacidad de convocatoria de los dirigentes sindicales respecto a los trabajadores buscan la disposición para mayores esfuerzos en el logro de los objetivos propuestos.

La capacitación de los dirigentes sindicales para lograr su protagonismo en materia educacional, debe ser de carácter permanente y requiere de un tratamiento diferenciado. Para lograr los niveles deseados se deben tener conocimientos de la política educativa y deportiva, así como una sólida concepción científica que contribuya a la formación general integral.

### **Conclusiones del Capítulo I.**

En resumen, la capacitación sindical en las transformaciones educacionales es el proceso de desarrollo de las aptitudes de los dirigentes sindicales, para comprender y explicar las profundas transformaciones educacionales, desarrollar las habilidades y asimilar las actitudes para el protagonismo, a partir de la aplicación de determinados métodos y medios, desde formas participativas de organización y sustentado en la evaluación desarrolladora, lo que conducirá a niveles más elevados en las actitudes y valores para la transformación de la realidad educativa cubana.

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACION EN LAS TRANSFORMACIONES EDUCACIONALES DE LOS DIRIGENTES SINDICALES EN PINAR DEL RIO. VALIDACIÓN.**

En este capítulo se fundamenta el diagnóstico de la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río para lograr su protagonismo, teniendo en cuenta la planificación del diagnóstico: objetivo, instrumentos a aplicar, su desarrollo y los resultados destacando las dificultades. De igual manera, se valora la estrategia desde sus fundamentos, las acciones y sus componentes, así como la validación a partir de la instrumentación de la estrategia en la práctica.

### **2.1 Diagnóstico de la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río.**

El objetivo del diagnóstico es conocer el estado actual de la capacitación de los dirigentes sindicales, en las transformaciones educacionales. Para ello se determinó como **variable principal** de la investigación, la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales. Esta se operacionaliza a través de:

- Conocimientos sólidos sobre las transformaciones educacionales.
- Habilidades para el protagonismo en la aplicación de las transformaciones educacionales desde la dirección sindical.
- Actitudes para el liderazgo en la puesta en práctica de las transformaciones educacionales, desde la actividad sindical.

El enfoque clasista de la capacitación sindical se expresa en planteamientos acerca de la diferencia esencial en la función que cumplen en el sistema social. Al respecto se destaca: "...la necesidad de los sindicatos y su importancia en el Socialismo, aunque naturalmente cambiando los métodos y teniendo muy en cuenta la

diferencia de ser representantes de los intereses de obreros explotados en el capitalismo, a serlo de los dueños de los medios de producción, de las clases dirigentes de la sociedad Socialista". (43).

En el Socialismo el dirigente sindical tiene misiones específicas, que se pueden definir en:

- Organizar, educar y movilizar los trabajadores en el cumplimiento de su actividad laboral y social, para construir y defender la sociedad, la Revolución y su obra, para exigir el cumplimiento de sus deberes.
- Representar los trabajadores ante el Estado y la sociedad, es decir exigir que se respeten sus derechos.

En el diagnóstico, se ha utilizado la recopilación y el estudio de documentos, elaborados en el ejercicio de dirección del dirigente sindical. Ello ha incluido documentos del Sindicato Provincial de Educación referidos a Conferencias Provinciales, balances anuales del Comité Provincial, actas de los organismos dirección de su reunión mensual y otros. **(Ver anexo II).**

Como se sabe, esos documentos en su conjunto constituyen las herramientas que puede utilizar el cuadro para alcanzar los resultados que se necesitan en la orientación sindical, respecto a las transformaciones educativas. A su vez, dichos materiales permiten, al finalizar un período determinado, evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, desde la perspectiva de su influencia en la preparación de los educadores para enfrentar los cambios en la política y el sistema educacional.

Del análisis de las actas e informes se pueden extraer conclusiones sobre el tratamiento de las transformaciones educacionales en las reuniones, como una de las formas básicas de socialización del conocimiento sobre el tema en la dirección sindical. Las reuniones de los organismos de dirección constituyen el marco idóneo para intercambiar acerca de la labor a realizar con los trabajadores en la concreción de cada transformación educacional con el apoyo del movimiento sindical.

Ello se corresponde con el sistema de trabajo diseñado para el control de esta tarea, que se ha definido como la más importante en el cumplimiento de uno de los objetivos fundamentales para la labor sindical en la etapa actual. La influencia sindical en la

ejecución de los cambios educativos, contribuye a fortalecer y profundizar la labor político - ideológica con los trabajadores y la elevación de la cultura educacional.

En las orientaciones emitidas por el Secretariado Provincial, los organismos de dirección de los niveles provincial y municipal, deben efectuar análisis profundos del tema. Sin embargo, las insuficiencias que se observaron en el estudio de las actas, informes y reuniones indican que no fueron realizadas con calidad. En un grupo de ellas sólo se limitaron a analizar la parte administrativa del asunto. **(Ver anexo III).**

El estudio de los informes, actas y reuniones de las visitas integrales a los diferentes territorios, permite valorar las limitaciones en la metodología para el análisis de la situación actual del funcionamiento sindical en el marco de las transformaciones. Ello ha permitido contactar de alguna forma con las 997 secciones sindicales y 40 883 trabajadores, que integran el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte. **(Ver anexo IV).**

De esa manera, se perciben avances en la vinculación con los trabajadores, pero aún se aprecian insatisfacciones por la falta de capacitación a los dirigentes sindicales, sobre todo en determinados aspectos de las transformaciones educacionales.

La no conservación de los documentos emitidos por el Secretariado Nacional de la CTC y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte y su uso no adecuado para enriquecer la superación de los dirigentes sindicales, ha estado presente en las insuficiencias de la preparación de los dirigentes sindicales. **(Ver anexo V).**

En sentido general, se observa un accionar de los dirigentes sindicales, pero se necesita mayor exigencia con la administración para dar cumplimiento a los planteamientos de los afiliados en sus asambleas. Ello permitirá resolver las situaciones existentes y contribuir a la cultura general de los trabajadores en el desarrollo de las transformaciones educacionales.

Se constata en el intercambio con los dirigentes sindicales de los centros educacionales la necesidad de que sus asuntos sean tratados y brindarle la respuesta al problema. Con la misma intención deben accionar en las reuniones del ejecutivo para la planificación de las actividades tanto políticas, como trabajos voluntarios, conmemoración de efemérides y el trabajo diario por la enseñanza de la Historia y la



formación de valores. Todo en función de llevar a vías de hecho las transformaciones educativas. **(Ver anexo V).**

Igualmente se pudo constatar que los organismos de dirección sindical que realizaron análisis profundos sus resultados fueron positivos. De esa manera alcanzan mayor eficiencia en la aplicación de las transformaciones educativas. El estudio diagnóstico permitió comprobar avances en la preparación de los dirigentes sindicales desde la provincia hasta el ejecutivo de buró o sección sindical. No obstante, aún se observan limitaciones desde el ángulo del conocimiento y la aplicación de las transformaciones educativas.

Los documentos refieren que el comportamiento del tratamiento de las transformaciones, en general presentan insuficiencias si tenemos en cuenta que no se alcanza el 100% esperado en el debate de estos asuntos en los organismos. Esos elementos expresan limitaciones en el funcionamiento sindical y en la atención a esta prioridad en la estructura de dirección.

Lo anterior permite concluir que existen dificultades en tareas fundamentales de la organización sindical, relacionadas con las transformaciones educativas. Ello incide en que los cuadros del nivel provincial presenten insuficiencias en el contenido de aspectos esenciales relacionados con las transformaciones educativas desde la dirección científica, para dar una adecuada orientación al movimiento sindical. **(Ver anexo VI).**

El tratamiento a los objetivos para cumplimentar las tareas sobre las transformaciones educativas, es muy general. Existen insuficiencias en el dominio de la técnica de derivación de objetivos específicos para cumplimentar las acciones, que conduzcan al resultado final positivo en la aplicación de las transformaciones educativas.

La planificación en ocasiones no es objetiva y no está dirigida hacia las dificultades que se presentan en los organismos de dirección en el tratamiento de las transformaciones educativas. Hay limitaciones de atención a centros estratégicos y de importancia, lo que imposibilita el cumplimiento de las tareas que aseguren el éxito del trabajo político - ideológico en general.

En realidad, se evidencia que el cuadro desconoce elementos de las transformaciones educativas en el ejercicio de dirección. Ello se hace notable en

el momento de planificar adecuadamente hacia que objetivos necesita dirigir su labor. No se tienen en cuenta, los organismos subordinados con más dificultades en los resultados de su trabajo o evaluándolos con categorías para conocer a cuáles deben atender de forma sistemática y cual puede espaciar su atención.

Se orientan procesos y tareas importantes relacionadas con las transformaciones educacionales que tienen un corto período de duración y que se realizan para un movimiento emulativo determinado o para dar cumplimiento a una indicación de la máxima dirección sindical y no se enumera como principal. Ello después imposibilita que el cuadro se concentre en lo esencial de su verdadero contenido de trabajo. Esta situación ha sido objeto de críticas y señalamientos por los organismos superiores de dirección, sin embargo continúan manifestándose en su actuar diario.

En este diagnóstico se observó que algunos cuadros alegan tener falta de información sobre las transformaciones educacionales. En realidad se poseen los documentos, pero en la práctica, carecen de las habilidades necesarias para su aplicación en la actividad de dirección que realizan.

En la preparación de las reuniones se observa que a menudo el dirigente elabora el orden del día de la reunión. Sin embargo se obvian elementos de las transformaciones educacionales de gran importancia que aseguran el desarrollo de cada uno de los temas a debatir, que necesitan un aseguramiento y que garanticen su desarrollo con antelación realizando visitas a colectivos laborales, reuniones sindicales con directivos, entrevistas con trabajadores y dirigentes sindicales, así como estudios de documentos, entre otras acciones.

Los temas sobre las transformaciones educacionales que se abordan, al carecer de elementos observados y estudiados en su relación con los organismos de dirección y de base, no provocan en la reunión el análisis profundo. No se asegura el adecuado debate del tema, pues los participantes tienen muy poco conocimiento sobre las transformaciones educacionales.

En reiteradas ocasiones, los informes orales o escritos que se presentan sobre las transformaciones educacionales en las reuniones, conducen a acuerdos mal elaborados y sin el alcance necesario. Estos acuerdos, generalmente no conducen a la solución del problema analizado.

Se percibe que en los organismos de dirección, principalmente en ejecutivos sindicales, buroes y comités municipales del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte, es deficiente su funcionamiento en cuanto al desarrollo del trabajo integral del ejecutivo en torno a las transformaciones educacionales. En muchos casos, las tareas son cumplidas por el secretario general y cuando éste se ausenta no se continúa el trabajo. La labor con la reserva de cuadros y en la capacitación de los miembros es insuficiente, para enfrentar las tareas de las transformaciones educacionales de forma objetiva, cumpliendo los principios de la dirección.

Se pudo comprobar que en la última etapa se trabaja para evaluar el funcionamiento de las secciones sindicales en relación con las transformaciones educacionales. Para ello se parte de los conocimientos teóricos y de la aplicación de los documentos rectores del trabajo en el movimiento sindical, buscando transformar su situación a partir del diagnóstico realizado inicialmente.

En general, los comités municipales avanzan pero muy lentamente en el tratamiento de las transformaciones educacionales en sus reuniones y tareas. No obstante, se observa que es necesario profundizar en el funcionamiento integral, mejorar la calidad de las actas, los informes y la adopción de acuerdos. Es reiterativo que el estudio de los documentos elaborados, no conducen al análisis de los problemas existentes, los acuerdos son funcionales y no propician la evaluación adecuada para perfeccionar su elaboración.

En resumen, la aplicación del diagnóstico permitió corroborar que las deficiencias más generales en la capacitación para las transformaciones educacionales, se expresan en:

- Conocimientos insuficientes acerca de las transformaciones educacionales y cómo abordarlas en los colectivos laborales, para su cabal comprensión por parte de todo el personal docente y administrativo.
- Insuficiente desarrollo de habilidades para asumir el protagonismo, incluida la dirección sindical asociada al tema.
- Valores y actitudes insuficientemente desarrollados para liderar las transformaciones educacionales.

Lo anterior supone la necesidad de proyectar un conjunto de acciones que, integrado en una estrategia de capacitación, posibiliten la preparación de los dirigentes sindicales.

## **2.2. Estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales en Pinar del Río.**

En general se considera que las estrategias se diseñan para resolver problemas de la práctica y vencer dificultades con optimización de tiempo y recursos. Además permiten proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el estado deseado. A su vez, implica un proceso de planificación en el que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso en las mismas.

El concepto de estrategia ha sido indistintamente utilizado en el campo militar, educacional y de dirección de empresas, con diferentes enfoques. Sin embargo, es importante reconocer que en ellas se observan algunas regularidades, las cuales deben ser reconocidas.

Dentro de estas regularidades se pueden identificar las siguientes:

- Las estrategias siguen una secuencia de lo general a lo particular. Se inician con una ubicación del entorno y fijan aspiraciones globales. Luego van tratando de concretar aspiraciones, desde objetivos y metas específicas en áreas determinadas.
- La estrategia es un proceso de derivación de objetivos, con la intención de establecer una armonía entre el largo y el corto plazo.
- Con la estrategia se persigue alcanzar una continuidad entre las tres dimensiones temporales de existencia de una institución: pasado-presente-futuro, partiendo de lo ya hecho y sin esquematizarse en ello, trabajar en presente para lograr un futuro.
- Los resultados que se aspiran con la estrategia son por lo general, un efecto de síntesis. Son consecuencias de la interacción lograda entre varias áreas de trabajo o de las ciencias (ínter- ciencias).
- A la estrategia no le es dado aspirar a querer avanzar en todas las exigencias que aparecen en el entorno organizacional. En cada proyección definir puntos claves,

que constituyen las aspiraciones prioritarias que deben ser resueltas primero, para poder luego avanzar en otras áreas.

- Las metas finales y las particulares de la estrategia, han de poder medirse en alguna manera. El final debe tener alguna vía, bien clara, de cuantificar cuánto se desea lograr. Sólo de esa manera puede valorar la eficiencia de una estrategia y de su metodología.

Según Casávola, H. (1999), la estrategia es: "...cierto ordenamiento de las acciones en el curso de la resolución de un problema en el cual cada paso es necesario para el siguiente. Estas secuencias de acciones están fuertemente orientadas hacia el fin a alcanzar. La persistencia en un procedimiento o su cambio está también relacionada con el éxito logrado en la consecución de un fin. Que exista un encadenamiento de acciones orientadas hacia un fin no implica un único curso de los procedimientos; sino que las repeticiones, marchas y contramarchas atestiguan las múltiples decisiones que el sujeto adopta en el intento de resolver el problema. Frente al mismo objetivo es posible desarrollar diferentes estrategias." (44).

Addine, F. y Col. (1999), entienden por estrategia: "(...) secuencias integradas, más o menos extensas y complejas, de acciones y procedimientos seleccionados y organizados, que atendiendo a todos los componentes del proceso, persiguen alcanzar los fines educativos propuestos."(45).

El término estrategia se utiliza para:

- Proyectar un cambio cualitativo en el sistema a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado.
- Planificar procesos en los que se produce el establecimiento de secuencias de acciones orientadas hacia el fin a alcanzar; lo cual no significa un único curso de las mismas.
- Interrelacionar dialécticamente en un plan global los objetivos o fines que se persiguen y la metodología para alcanzarlos.

De lo anterior pude inferirse que la estrategia para la capacitación de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales, se concreta mediante un sistema de acciones, de carácter contextual en su puesta en práctica, que define elementos

operativos en correspondencia con las condiciones en que se encuentra el objeto de transformación, es decir el papel de los directivos dentro del sistema educacional.

Esta concepción estratégica posee un carácter dialéctico, determinado por la búsqueda del camino para la transformación deseada, a partir de las posibles adecuaciones en las acciones y la relación entre los objetivos, la metodología y las vías para instrumentarla. De igual modo, se destaca su carácter práctico a partir de su aporte a la transformación de la realidad de la superación de los dirigentes sindicales. La estrategia que se diseña permite considerarla como:

- El proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la organización y la ejecución de los trabajos de dirección sindical.
- La búsqueda constante de posibilidades y recursos.
- Adaptable a las necesidades y operaciones del proceso de dirección sindical, según sea el cambio de los objetos de transformación.

### **Bases teóricas generales de la capacitación de los dirigentes sindicales.**

Para la fundamentación de la capacitación de los dirigentes sindicales se tienen en cuenta las bases teóricas que permiten incidir en la formación permanente de los líderes sindicales y en su cultura general integral. En este sentido es importante reconocer con carácter primario que la esencia de la teoría dialéctico-materialista, ubica al hombre en el centro del movimiento general de la sociedad, lo cual es totalmente perceptible en la explicación de la dinámica y de la capacitación sindical.

González Rivera; (2005) reconoce el papel fundamental en la capacitación, de la concepción marxista-leninista acerca de los procesos sociales, como el movimiento de la sociedad y de los individuos en determinada dirección. Con dicho movimiento se transforman las condiciones sociales de existencia del hombre, lo que de conjunto con los demás ingredientes de la concepción materialista de la historia, sienta pautas en el estudio multidimensional de los procesos de capacitación. (46).

Desde el ángulo de la Teoría Sociocultural de L. S. Vigotsky, es posible demostrar que el conocimiento sindical es un producto de la interacción social y del desarrollo de la cultura. Se parte de la ubicación del sujeto como un ser eminentemente social y el conocimiento del cual éste se apropia, como un producto de la actuación social de los individuos de la colectividad humana. Teniendo en cuenta las características de los

directivos sindicales, se asume el enfoque histórico cultural de L.S. Vigostsky (1896 – 1934) como base teórica de partida, lo cual conduce a una enseñanza desarrolladora y un aprendizaje significativo. Se tiene en cuenta que va dirigida a adultos con edades superiores a los 20 años, con un desarrollo diverso y con amplitud en su actividad .(47).

Hay que tener en cuenta que el aumento de la capacidad de reflexión que se produce en estas etapas, unido a las posibilidades crecientes de autorregulación, constituyen aspectos que se deben tener presente por los directivos en su interacción. La capacidad de reflexión y las posibilidades crecientes, deben ser aprovechadas por los directivos sindicales para diseñar actividades de capacitación, más allá de la reproducción memorística.

Así se mantienen activos los procesos cognoscitivos del adulto, como la percepción, memoria, atención, imaginación, pensamiento, unidos al aumento de la capacidad de operar con conceptos y contenidos más abstractos. Estos elementos se complementan desde la Filosofía de la Educación, al asumir los presupuestos de Carlos Marx, Federico Engels y Vladimir Ilich Lenin acerca de la cognoscibilidad del mundo y la Educación como proceso social.

Se puede reconocer que desde el ángulo de la Sociología de la Educación, la concepción marxista reconoce que el hombre es un producto de la naturaleza que le da su esencia universal. Al mismo tiempo, es un resultado de las circunstancias, lo que expresa su carácter histórico - concreto. Como plantean Marx y Engels, las diferencias del hombre con otros hombres radican esencialmente en factores de carácter económico y clasista.

Esos nexos son el resultado de la actuación de la ley esencial de la lucha de clases, que en la contemporaneidad asume nuevas características en el marco de los grandes cambios provocados por la globalización. En ese último aspecto resulta revelante la influencia de la cultura y la educación en la diferenciación del hombre respecto a otros hombres en los procesos contemporáneos.

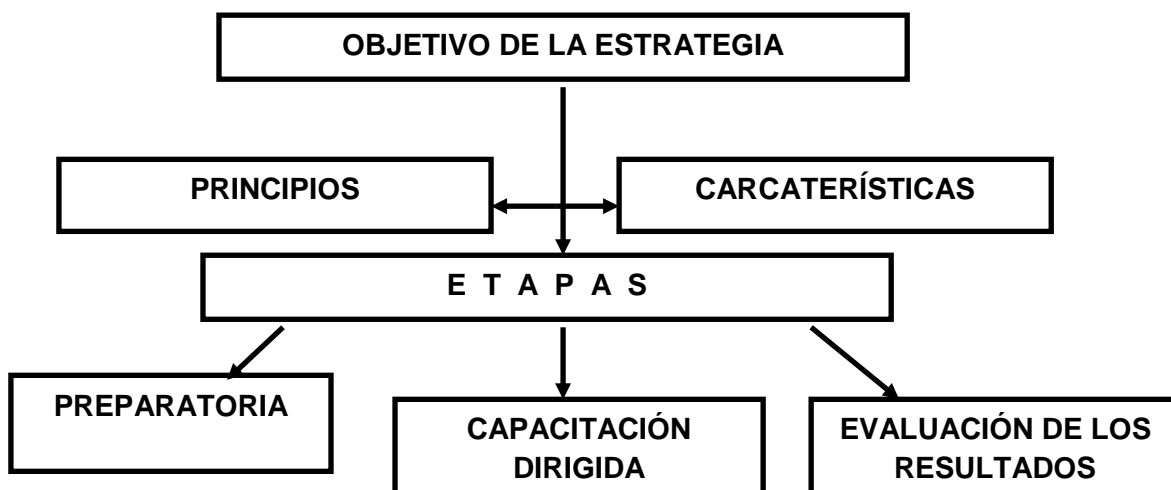
La Didáctica ocupa una posición central en la fundamentación del proceso de capacitación de los dirigentes sindicales. Los preceptos generales del proceso docente-educativo desarrollador resultan esenciales en la formación permanente de

los directivos. Las relaciones entre los componentes didácticos del proceso docente-educativo (objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación), manifiestan las concepciones, fines y exigencias sociales, bajo una fuerte influencia ideológica y valorativa.

Teniendo en cuenta el diagnóstico del trabajo realizado y las bases teóricas, se pueden implementar un grupo de acciones que cumplimentan la preparación de los dirigentes sindicales, en los elementos esenciales de las transformaciones educacionales.

### **ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA.**

En la figura se muestran las componentes de la estrategia para la capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales, con vistas a lograr su protagonismo.





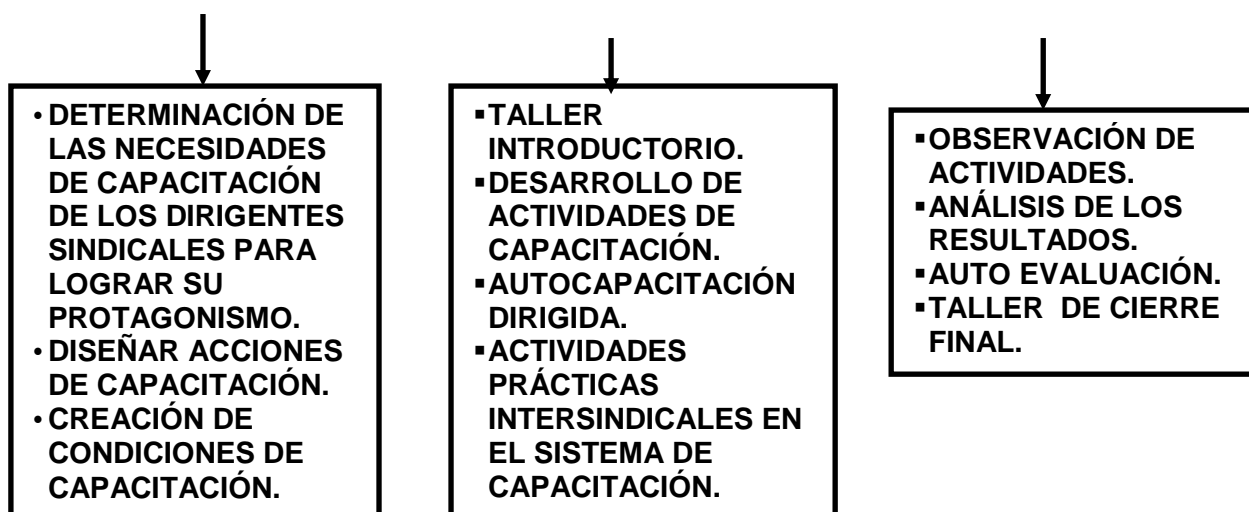


Fig.1. Estructura de la estrategia para la capacitación en las transformaciones educativas de los dirigentes sindicales para lograr su protagonismo.

La estrategia que se propone tiene como elemento esencial la capacitación en las transformaciones educativas a través de la planificación, ejecución y evaluación de las acciones y con ello lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales. También es importante contribuir a la capacitación teórico-práctica, política, sindical e institucional, para que el dirigente sindical pueda enfrentar con éxito su labor en cada colectivo educacional y favorecer los procesos de cambio que se produzcan en su área de acción.

**OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA:** contribuir a la capacitación de los dirigentes sindicales en las transformaciones educativas para lograr el protagonismo.

**PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGÍA.** Se basa en la capacitación de los directivos sindicales para lograr el papel protagónico que le corresponde desempeñar en el proceso de instrumentación de las transformaciones educativas en los colectivos laborales; tiene como elementos esenciales los siguientes principios:

- Unidad entre conocimientos y experiencias previas con nuevas informaciones en un proceso coherente de capacitación, que se basa en el uso de las experiencias y conocimientos anteriores, de los problemas existentes en los colectivos laborales y en las insuficiencias que tiene el dirigente sindical para desarrollar su actividad; es

imprescindible el conocimiento de los lineamientos y orientaciones sindicales e institucionales para poder persuadir y convencer.

- Unidad de lo cognitivo y lo afectivo mediante la resolución de situaciones que se establecen entre los postulados y conceptos sindicales, institucionales, partidistas y gubernamentales, unido a la caracterización de los dirigentes sindicales y la capacitación acerca de las transformaciones educacionales para alcanzar su protagonismo.
- Unidad entre el aprendizaje individual y grupal de los directivos sindicales: aprender en un ambiente de colaboración, interacción y comunicación social, compartir problemas, fracasos, éxitos y puntos de vista acerca de las transformaciones educacionales para alcanzar el protagonismo.

**CARACTERÍSTICAS.** La estrategia que se propone se caracteriza por:

- **Diferenciada:** debe proyectarse, ejecutarse y controlarse sobre la base de las posibilidades reales del centro y de los dirigentes sindicales, por ello las acciones previstas posibilitan atender las necesidades individuales de cada dirigente sindical a través de las diferentes actividades de capacitación.
- **Dialéctica:** dado por la forma operativa y dinámica de las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), para la búsqueda del cambio cualitativo en el objeto al que está dirigida.
- **Colaborativa:** lo que permite un trabajo cooperado entre los directivos sindicales, institucionales, gubernamentales y partidistas para la preparación de las tareas relacionadas con la capacitación en las transformaciones educacionales y el protagonismo sindical en la solución de problemas y comprensión de la política sindical, institucional y gubernamental en Cuba .

**ETAPAS.** La estrategia propuesta consta de las siguientes etapas:

- I.-Etapa preparatoria.
- II- Etapa de capacitación dirigida.
- III-Etapa de evaluación de los resultados.

El contenido de cada etapa se expresa de la siguiente forma:

## **I. ETAPA PREPARATORIA.**

En esta etapa se obtiene la información de las necesidades de capacitación permanente de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales, con vistas a lograr su protagonismo, para ello se establecen y desarrollan acciones a partir de la investigación.

**Objetivo:** crear las condiciones para la instrumentación de la estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales para lograr su protagonismo.

### **Acciones.**

- Determinar las necesidades de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales de forma permanente.
- Diseñar el sistema de acciones de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales a partir de la determinación del sistema de objetivos, contenidos, formas organizativas y de evaluación.
- Crear las condiciones organizativas y materiales.

Para dar cumplimiento al objetivo se realizará el diagnóstico que permite conocer el nivel de conocimientos que tienen los dirigentes sindicales acerca de las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo, a través de la efectividad de su trabajo en los colectivos laborales, a partir de la revisión y muestreo de documentos como: actas de reuniones de ejecutivos, buroes, secretariados, reunión de secretarios generales, activos de secretarios, plenos, balances, consejos de dirección, planes de trabajo individual de cada cuadro y plan de temas de los diferentes organismos de dirección sindical.

Se realizará la observación de actividades de capacitación permanente, relacionadas con las transformaciones educacionales desde la óptica sindical. También se efectuará la caracterización del contexto, principalmente de la dirección sindical, teniendo en cuenta experiencia sindical, nivel cultural, educación donde interactúan, integración política, sexo y raza; resultados de la última evaluación sindical y se tiene en cuenta la caracterización de los colectivos laborales.

El diseño de las acciones estará dirigido hacia la motivación para garantizar que los dirigentes sindicales que forman parte de la muestra se sensibilicen con la importancia que tiene la capacitación en las transformaciones educativas y la necesidad de elevar su nivel de capacitación. Por lo que se considera necesario valorar los resultados de la caracterización, dándola a conocer a los dirigentes sindicales en la capacitación inicial

Se analiza el sistema de acciones propuesto en la estrategia de capacitación de los dirigentes sindicales para conocer sus opiniones. En este momento se determinan las formas organizativas, la evaluación y se adecuan las acciones para desarrollar la estrategia, atendiendo a las necesidades de capacitación permanente. También se seleccionan los dirigentes sindicales que sirvieron de muestra en la puesta en práctica de la estrategia, así como los recursos necesarios para desarrollar las acciones de capacitación previstas.

## **II .ETAPA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDA.**

En esta etapa se desarrollan las formas de capacitación seleccionadas (reuniones del secretariado, reunión de secretarios generales, plenos, activos de secretarios, clases metodológicas, talleres especializados, cursos centralizados, conferencias, visitas especializadas, entrenamientos, talleres metodológicos y actividades de auto-superación), a través de las cuales se pretende lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales.

**Objetivo:** instruir a los dirigentes sindicales sobre las transformaciones educacionales con conocimientos, métodos y estilo de trabajo para lograr su protagonismo en los colectivos laborales.

En esta etapa se ponen en práctica las acciones de capacitación permanente en las transformaciones educacionales, encaminadas a lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales, en la misma se propone introducir en la práctica las acciones diseñadas en la estrategia de capacitación permanente.

En tal sentido, la propuesta de acciones permite dar una atención a las necesidades reales de cada dirigente sindical para lograr su protagonismo a través de diferentes acciones y modalidades de evaluación propuestas.

### **Acciones.**

#### **I.- Taller introductorio.**

**Objetivo:** reflexionar con los directivos sindicales sobre la necesidad de la capacitación permanente en las transformaciones educacionales.

#### **Tareas.**

- Organización de las condiciones necesarias y realización de las coordinaciones con los organismos correspondientes.
- Control de la asistencia y participación de los directivos sindicales desde la base hasta la provincia.
- Realización del taller.

Este primer taller estará dirigido a reflexionar con los directivos sindicales sobre los resultados del diagnóstico, para concientizarlos sobre la necesidad e importancia que

tiene la capacitación permanente en las transformaciones educativas, para lograr su protagonismo.

Se incluye la organización de las tareas a partir de los mecanismos de trabajo sindical seleccionados, entre los que se encuentran: secretariados, reunión de secretarios generales, activos de secretarios, plenos, balances, talleres sindicales, clases metodológicas y desarrollo de tareas de autocapacitación permanente, donde el dirigente sindical se capacita con el objetivo de eliminar dificultades, ampliar conocimientos y adquirir habilidades, para lograr el protagonismo y su auto-transformación.

Se realiza un intercambio al respecto y se acuerda la evaluación sistemática, partiendo de las diferentes formas organizativas empleadas, así como las vías de trabajo sindical y la evaluación final para conocer los resultados de la capacitación sobre las transformaciones educativas.

## **II. Desarrollo de curso de capacitación para los dirigentes sindicales.**

**Objetivo:** desarrollar en los dirigentes sindicales el protagonismo en las transformaciones educativas.

### **Tareas.**

- Confección de programa y orientaciones sindicales para la realización del curso de capacitación sindical.
- Localización de la bibliografía sindical e institucional para cada uno de los temas, así como el personal que impartirá los temas.
- Diseño de medios de enseñanza y materiales didácticos para la capacitación.
- Ejecución del curso de capacitación sindical.

Dentro de las actividades, que deben prevalecer en el desarrollo del curso de capacitación se proponen:

- Conferencias.
- Preparación de secretariados, reunión de secretarios generales, activos, plenos, asambleas de representantes y trabajadores.
- Ejecución y observación de secretariados, reunión de secretarios generales, activos, plenos, asambleas de representantes y trabajadores.

- Realización de actividades prácticas donde los directivos sindicales empleen otras variantes de capacitación permanente, como talleres, debates, intercambios de experiencia y otros.

El sistema de conocimientos del curso de capacitación, se puede estructurar de la siguiente forma:

**Tema I.** El protagonismo desde las aristas psicológicas, pedagógicas, sindicales e institucionales. (6h).

**Tema II.** Etapas de las transformaciones educacionales en Cuba desde el triunfo de la Revolución hasta el 2010 y sus características histórico- concreta. (12h).

**Tema III.** Transformaciones educacionales establecidas en cada etapa. Características. Causas y consecuencias para los colectivos laborales, estudiantes, familia y sociedad. (20h).

**Tema IV:** Adecuación del trabajo sindical a las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo en los colectivos laborales. (8h).

El curso de capacitación está diseñado para un total de 46 horas clase, en el que aparecen contenidos por temas, orientaciones sindicales e institucionales, características organizativas, sistema de evaluación y bibliografía básica a utilizar en el programa del curso.

III.-La autocapacitación dirigida.

Se concibe como la forma a utilizar por los directivos sindicales, para profundizar en los contenidos abordados sobre las transformaciones educacionales y desarrollar el protagonismo sindical.

**Tareas.**

- Determinación de las habilidades a desarrollar en la capacitación sobre las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales.
- Identificación de las dificultades cognitivas en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales para lograr su protagonismo.
- Elaboración esquemas lógicos conceptuales del trabajo de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo.
- Confección de tareas de capacitación en las transformaciones educacionales que contribuyan al desarrollo del protagonismo de los dirigentes sindicales.
- Planificación de capacitaciones en las transformaciones educacionales donde se contribuya al desarrollo del protagonismo de los dirigentes sindicales.

#### **IV- Actividades prácticas intersindicales en el sistema de capacitación.**

**Objetivo:** perfeccionar el proceso de capacitación de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo.

Para la realización de los talleres sindicales de capacitación que se realizarán al concluir cada etapa del sistema de trabajo sindical, se asumen los cuatro momentos siguientes:

- Reflexión individual (preparación previa y en el taller).
- Trabajo en pequeños grupos.
- Reflexión colectiva.
- Plenaria.

#### **Tareas.**

- Valoración de la efectividad de las acciones de capacitación permanente en las transformaciones educacionales desarrolladas para lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales.
- Análisis de los niveles de preparación teórico-práctica y sindical alcanzado por los dirigentes sindicales para lograr el protagonismo, a partir de la capacitación y su efectividad en la práctica.



- Análisis de los resultados de la capacitación en las transformaciones educacionales, en secretariados, reunión de secretarios generales, activos, plenarias y otras actividades sindicales, para lograr el protagonismo a través de la apropiación de los conocimientos obtenidos y aplicados.

La ejecución en el sistema de trabajo de acciones relacionadas con la capacitación de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo, incluye:

**Clases metodológicas.** La finalidad es definir la concepción de protagonismo en el trabajo sindical, orientar las líneas a seguir desde la base, así como los métodos y procedimientos más recomendables para cumplir con su compromiso social. En estas clases metodológicas no sólo se habla del protagonismo, si no también de temas sindicales, laborales, institucionales, gubernamentales que permiten el conocimiento más amplio para poder desarrollar el protagonismo en los colectivos laborales.

**Capacitaciones de forma abierta.** Es una actividad que se desarrolla con la participación del secretariado municipal y provincial durante la reunión del secretariado de base. Está orientada a generalizar las experiencias más significativas del trabajo de los dirigentes sindicales para cumplir con la línea trazada y comprobar cómo se cumple lo orientado sindicalmente.

Es importante la exposición de las experiencias más significativas relacionadas con las transformaciones educacionales, demostrando el desarrollo de habilidades profesionales y el dominio del contenido de la función social que desempeñan los dirigentes sindicales.

Se destacará la participación activa de los dirigentes sindicales en la capacitación sobre las transformaciones educacionales, aportando experiencias, señalando logros, dificultades y regularidades, que posibiliten la evaluación sistemática de los resultados para rediseñar acciones y necesidades encaminadas a lograr su protagonismo.

Al finalizar los talleres, los directivos sindicales garantizarán que la capacitación permanente que realizan los dirigentes sindicales subordinados, tengan en cuenta la capacitación sobre las transformaciones educacionales y el protagonismo sindical.

### **III- ETAPA DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Constituye una de las etapas más importantes de la estrategia, pues permite validar el resultado de lo diseñado y aplicado.

En esta etapa se logra una evaluación del estado de transformación alcanzada por los directivos sindicales. Para ello se instrumentan acciones del proceso de capacitación en las transformaciones educacionales, que permitan lograr el protagonismo.

**Objetivo:** evaluar el conocimiento alcanzado por los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales, para lograr su protagonismo en los colectivos laborales a partir de la instrumentación de acciones de capacitación permanente.

#### **Acciones.**

- Observación de actividades sindicales y de capacitación permanente.
- Valoración permanente por los dirigentes sindicales de las actividades desarrolladas.
- Taller de cierre final.

#### **Tareas.**

- Durante el proceso de capacitación se desarrolla la evaluación de forma sistemática aplicando diversas variantes en dependencia de las situaciones. También se diseñan y orientan actividades extra-sindicales que serán constatadas y evaluadas posteriormente. En la evaluación del curso de capacitación se evidencia como los directivos sindicales van dominando los contenidos tratados, a través de diversas variantes empleadas (talleres, actividades prácticas y debates).
- Desarrollo del cierre evaluativo de las actividades (acciones) orientadas y realizadas, enfatizando en la influencia que tiene la estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales, para lograr el protagonismo de los directivos sindicales.
- Para la evaluación de todas las acciones o actividades, especialmente los talleres inter-sindicales se tienen presente: asistencia, puntualidad, participación activa y creadora, aportes, defensa con conocimientos, criterios y puntos de vista,

convicción sindical, política e institucional, así como los debates que se realicen en sesiones plenarias y muy especialmente los resultados del trabajo desarrollado en equipos. Como actividad evaluativa final cada participante podrá demostrar las experiencias y conocimientos adquiridos en los debates y talleres a través de la planificación, ejecución y control de una actividad sindical acerca de los asuntos tratados en la capacitación.

- En la autocapacitación se evalúa la apropiación de conocimientos y métodos que necesita el dirigente sindical para explicar las transformaciones educacionales y desempeñar un papel protagónico.
- Valoración sobre que piensan los directivos sindicales acerca de las actividades de capacitación permanente, propuesta para el desempeño de sus funciones.
- Autoevaluación de los directivos sindicales para que conozcan el impacto que en ellos ha tenido la capacitación y como pueden ejercer su trabajo protagónico aplicando nuevos métodos y estilo.
- Observación de secretariados, activos de secretarios, reuniones de secretarios generales, plenos, balances, asambleas de trabajadores, clases metodológicas y otras actividades de capacitación permanente. En ellas los directivos sindicales deben demostrar los niveles de desarrollo alcanzados en el conocimiento de las transformaciones educacionales y poder desarrollar el protagonismo sindical desde su puesto de trabajo, a partir del conocimiento y dominio de nuevos contenidos, métodos, procedimiento y técnicas que permitan la instrumentación de un estilo de trabajo superior. Para el desarrollo de esta actividad se empleará una guía de observación a las actividades sindicales que constituyen herramienta esencial para el trabajo sindical de los directivos.

## **8.- Taller de cierre final.**

**Objetivo:** valorar la efectividad de los resultados obtenidos por los directivos sindicales en el proceso de capacitación permanente en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo.

### **Tareas.**

- Realización de las coordinaciones necesarias con las autoridades administrativas y sindicales para garantizar la actividad.

- Organización de la asistencia, participación y exposición de los directivos sindicales.
- Ejecución del taller.

La realización del taller sindical se concibe como cierre en la aplicación de la estrategia de capacitación permanente. Además, se podrá realizar la valoración conjunta, acerca de efectividad del trabajo desarrollado, de los resultados obtenidos en la capacitación permanente de los directivos sindicales en las transformaciones educacionales para desarrollar el protagonismo. Muy importante será conocer y determinar mediante P.N.I. (los aspectos positivos, negativos e interesantes). **(Ver anexo VII).**

También se podrá propiciar el intercambio entre todos los participantes en el taller a través de:

- **La autoevaluación:** los directivos sindicales valoran el desempeño en el desarrollo de las actividades concebidas, así como los niveles de capacitación alcanzados en los contenidos (transformaciones educacionales y protagonismo sindical).
- **La coevaluación:** valoración que se realiza entre los directivos sindicales, en la que cada directivo evalúe al resto de sus compañeros y a la vez los demás compañeros lo evalúen a él.
- **La heteroevaluación:** es la valoración que hace el cuadro centro (sindical) acerca del cumplimiento de las acciones concebidas para ser desarrolladas a través de las diferentes vías.

La evaluación final podrá incluir el rediseño de las acciones de la estrategia de capacitación en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales, para lograr el protagonismo en los participantes del taller.

### **Instrumentación de la preparación de los cuadros del nivel provincial.**

Para la instrumentación de las acciones es necesario que los cuadros posean elementos teóricos ya estudiados, teniendo en cuenta el diagnóstico de las dificultades existentes en su área de trabajo. Además se podrán utilizar informes con objetivos ya elaborados, para observar como fueron preparados y el cumplimiento de los requisitos de objetividad, nivel de alcance, cumplimiento, control, etc.

También se necesita que los cuadros posean los conocimientos previos acerca de los documentos rectores del trabajo del movimiento sindical, el contenido de trabajo de los mismos, así como informes de reuniones, asambleas, conferencias y a partir de ahí elaborar acuerdos en función de las dificultades señaladas.

Es imprescindible lograr en los talleres, la redacción de acuerdos sobre las transformaciones educacionales, con las exigencias que se necesitan en cuanto a objetividad, nivel de alcance del acuerdo, tiempo de cumplimiento y control del mismo para lograr la efectividad deseada. En los talleres se evaluarán acuerdos de informes ya elaborados y actas de reuniones.

En la necesidad de perfeccionar la planificación del trabajo sobre las transformaciones educacionales y la elaboración de lineamientos para el trabajo anual, se desarrollan varias acciones que influyen en que se puedan lograr resultados superiores y un nivel eficaz en la elaboración de los planes para dar respuesta a las tareas y actividades del movimiento sindical en la provincia.

Para ello se cumplieron las siguientes acciones de capacitación sobre las transformaciones educacionales, con los cuadros encargados de elaborar el Plan Anual de Temas para el Sindicato Provincial de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte en Pinar del Río:

- Preparación a los cuadros profesionales con los documentos necesarios para la elaboración de los lineamientos de trabajo, con la participación de ellos en su elaboración, partiendo de las particularidades de cada organismo de dirección sindical y los documentos a utilizar donde se traten las transformaciones educacionales, su interrelación con la sociedad y el papel protagónico del directivo sindical.
- Elaboración de un calendario anual de los 365 días del año en una pancarta, señalizada para los comités municipales del Sindicato de Educación, afectaciones principales del Partido, Gobierno y CTC Provincial, lo que facilita la rápida ubicación de las fechas de reuniones y otras actividades fundamentales de los territorios.
- Realización de despachos individuales con los organismos de dirección subordinados a la dirección provincial del Sindicato y de la CTC para conjugar

intereses de ambas estructuras y evitar la coincidencia de tareas y actividades de un mismo día y en igual horario.

- Aprobación del Plan Anual y los Lineamientos de Trabajo en el secretariado ejecutivo de cada organismo de dirección, propiciando la participación de todos en su elaboración y aportar nuevas ideas al plan.
- Elaboración de un Plan de Temas acorde con las necesidades del organismo para discutir en cada mes del año, que sea objeto de análisis y puedan aportarse nuevos elementos para el cumplimiento de los lineamientos trazados para el año en curso.
- Sistema de preparación para los cuadros del nivel provincial para su planificación individual del mes con ejemplificación práctica de las tareas a colocar y como lograr un plan eficiente y que se cumpla.

### **2.3 Validación de la estrategia.**

La validación de la estrategia se realizó mediante la implementación en la práctica de la estrategia de capacitación de los dirigentes sindicales para lograr su protagonismo. Para ello se tuvieron en cuenta los métodos de la investigación acción participativa, como el trabajo grupal, la valoración cualitativa y la entrevista grupal. Para su visión objetiva, los resultados de este trabajo se han venido instrumentando en la capacitación de los dirigentes sindicales en su accionar diario, desde la dirección provincial. Para su puesta en práctica se ha asesorado a los dirigentes sindicales.

La estrategia fue implementada a partir del mes de septiembre del 2009 y hasta marzo del 2010. El primer paso fue el taller introductorio con los dirigentes sindicales de la provincia, a los cuales se les hizo la devolución del diagnóstico obtenido durante la caracterización y las acciones que se habían diseñado para su capacitación permanente para lograr el protagonismo desde la base. Se realizó un amplio debate en el cual todos aprobaron el diseño de las actividades a desarrollar y las fechas, no obstante plantearon que era importante que predominaran las actividades teórico-práctica. **(Ver anexo VII).**

El segundo paso correspondió al curso de capacitación. Se pudo desarrollar la parte práctica de la temática, se visitaron reuniones y secretariados en los 14 municipios y en la dirección provincial. Se tomó como referencia la reunión del secretariado del

municipio cabecera. Las acciones desarrolladas contaron con la participación del total de los dirigentes sindicales que formaron la muestra.

El curso de superación se desarrolló durante 4 horas cada 15 días. Los resultados obtenidos pudieron ser comprobados en los diferentes temas tratados, con la participación de los dirigentes sindicales en las diferentes capacitaciones efectuadas. También en las vías de trabajo instrumentadas se evidenció el dominio alcanzado por los dirigentes sindicales en los contenidos, para lograr su protagonismo.

Las actividades teórico-prácticas resultaron ser un elemento importante, al vincular los requerimientos necesarios para el desarrollo de la capacitación y su aplicación en las estructuras de base. Finalmente, se alcanzaron resultados positivos e interesantes, según el criterio de los dirigentes sindicales. **(Ver anexo VIII)**. La siguiente tabla expresa en síntesis lo antes expuesto:

#### **Total de dirigentes: 41**

<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
<b>I.</b> El protagonismo desde las aristas psicológicas, pedagógicas, sindicales e institucionales.	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>II.</b> Etapas de las transformaciones educacionales en Cuba desde el triunfo de la revolución hasta el 2010. Características histórico-concretas de cada una de ellas.	<b>85</b>	<b>13</b>	<b>2</b>
<b>III.</b> Transformaciones educacionales establecidas en cada etapa. Características. Causas y consecuencias para los colectivos laborales, estudiantiles, familiares y de la sociedad.	<b>90</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b> Adecuación del trabajo sindical en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo en los colectivos laborales.	<b>93</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>V.</b> Apropiación de nuevas herramientas para el trabajo sindical.	<b>96</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Leyenda** .Resultados en %.

Con vistas a la autocapacitación dirigida, se planificó dentro del sistema de trabajo de la capacitación desarrollar colectivos de base y la discusión en reuniones de secretariados en municipios con mayor dificultad. Fue escogido el municipio cabecera y la provincia de Pinar del Río, además del municipio de Consolación del Sur. Se desarrollaron acciones impartidas por dirigentes de estas estructuras de base, con vistas a demostrar el nivel alcanzado en las capacidades para lograr su protagonismo.

**Las acciones desarrolladas en la autocapacitación dirigida permitieron:**

- La determinación de las habilidades a desarrollar en la capacitación sobre las transformaciones educacionales, con el fin de lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales.
- La identificación de las dificultades cognitivas en las transformaciones educacionales de los dirigentes sindicales, dirigidas al protagonismo.
- La elaboración de esquemas lógicos conceptuales acerca del trabajo de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales.
- La confección de tareas de capacitación en las transformaciones educacionales para contribuir al desarrollo del protagonismo de los dirigentes sindicales.
- La planificación de capacitaciones en las transformaciones educacionales que contribuyan al desarrollo del protagonismo de los dirigentes sindicales.

Una importante ayuda constituyeron las valoraciones de los dirigentes sindicales relacionadas con las actividades de capacitación permanente propuestas para lograr su protagonismo. La evaluación fue sistemática y utilizando modalidades oral, individual y por equipos. Fue muy útil la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación. El diseño de la capacitación y el debate de las mismas por parte de los dirigentes sindicales, constituyeron parte de la evaluación de la capacitación.

Se realizaron visitas a los secretariados, plenos, activos, reunión de secretarios generales, asambleas de trabajadores y asambleas de representantes con el objetivo de comprobar los niveles de desarrollo alcanzados en la práctica para lograr éxitos en su trabajo, a partir del dominio de los contenidos, métodos, procedimientos y en el desarrollo de habilidades como dirigentes sindicales.



Como último paso de la estrategia, se realizó una capacitación de cierre en la cual se analizaron los logros y deficiencias en la implementación de la estrategia. Se realizaron sugerencias para futuras acciones de capacitación permanente.

Esta temática sobre la capacitación es de importancia vital en el trabajo sindical. Se ha presentado a eventos científicos del sector, confiriéndole premios y menciones, en el Forum de Ciencia y Técnica Municipal, en Pedagogía 2007 y 2009, en el Evento de Dirección Científica 2008, Jornada Científica Pedagógica Provincial de la Escuela de Cuadros “Carlos Rodríguez Careaga” y en el 5to Congreso de Sindicatos de Universidades en Honduras 2007 y será presentado en el Evento Pedagogía 2011.

Ello propicia su implementación en temas de superación y seminarios de actualización, con dirigentes sindicales de los 14 municipios de la provincia, invitando a cuadros administrativos de base y de entidades municipales y provincial. Lo anterior propició debates sobre temas asociados a las transformaciones educacionales, a partir de los lineamientos del Ministerio de Educación, el Sindicato Nacional, el Estado, el Partido y el Gobierno.

## **Conclusiones del capítulo 2.**

- La concepción de la estrategia se orienta a la satisfacción de las necesidades actuales en el conocimiento de las transformaciones educacionales y en la capacitación permanente de los dirigentes sindicales en las estructuras de base, al responder a las exigencias de la política del Partido y el Gobierno.
- Con la estrategia de capacitación permanente propuesta, es posible considerar un paso de avance en la apropiación de las capacitaciones con vistas a lograr el protagonismo en las estructuras de base, a partir de las diferentes formas de organización utilizadas.
- A partir de los resultados fue posible evaluar la estrategia, teniendo en cuenta la capacitación de los dirigentes sindicales para lograr el protagonismo en los

colectivos de trabajo hasta su funcionamiento a nivel municipal, provincial y nacional, a partir de la capacitación permanente diseñada.

## **CONCLUSIONES**

- Los fundamentos teóricos de la capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales, se asumen desde las concepciones más actualizadas acerca de esta temática en el contexto cubano; así como los puntos de vista de la comunidad científica sobre el proceso de capacitación, la dirección sindical, la Educación Social y la Educación para la Paz.
- El diagnóstico de la capacitación en las transformaciones educacionales para los dirigentes sindicales en Pinar del Río, demuestra la existencia de serias insuficiencias en: la preparación del contenido, el desconocimiento de las transformaciones educacionales, las limitaciones en el desarrollo de las habilidades y actitudes no óptimas para lograr el protagonismo desde la dirección sindical.

- El diseño de la estrategia de capacitación en las transformaciones educativas para lograr el protagonismo de los dirigentes sindicales en Pinar del Río, tiene en cuenta las bases teóricas de la capacitación y la estructura de la estrategia, que incluye objetivo, principios, etapas y acciones sistematizadas.
- La validación de la estrategia de capacitación en las transformaciones educativas para los dirigentes sindicales en Pinar del Río, a través de la aplicación en la práctica demuestra la factibilidad en la aplicación de este resultado científico.

### **RECOMENDACIONES**

- Implementar la estrategia propuesta a partir del diagnóstico de necesidades.
- Generalizar la estrategia de capacitación en las diversas instancias sindicales de la provincia.

### **Referencias bibliográficas.**

- (1)Varela Rodríguez O. (s.f.).Conferencia. Cambio Educativo. Documento digital.
- (2) Valle Lima, A. (s.f.).El maestro: problemas teóricos y prácticos de su labor. Documento digital.
- (3) Fernández Álvarez, J.R. (2010). Intervención en el balance anual del Ministerio de Educación Superior desarrollado en la sede del organismo el 21 de julio 2010. La Habana.
- (4)Tapia Iglesias, O.L. (2010). Intervención en el balance anual del Ministerio de Educación, Ciudad Libertad, el 20 de Julio del 2010. La Habana.
- (5) Castro Ruz, F. (2002). Discurso en el Acto de Graduación de las Escuelas de Maestros Primarios, 2 de Diciembre, Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/disco.sos>.

- (6) ----- (1959). Discurso en Guayabal de Nagna, citado por Guillermo Ares: Alfabetización en Cuba; Historia y testimonio. La Habana, 2000, Pág. 16.
- (7) ----- (1971). Discurso en la clausura del Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura, 30 de Abril 1971, tomo I, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1975, Pág.144-145.
- (8) ----- (2000). Discurso en la Tribuna Abierta, en Discursos de Fidel Castro, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/disco.sos>.
- (9) Tapia Iglesias, O.L. (2010). Intervención en el balance anual del Ministerio de Educación, desarrollado en Ciudad Libertad, el 20 de Julio del 2010. La Habana.
- (10) Velázquez Cobiello, E .E. (2010). Ministra de Educación, en el balance anual del MINED desarrollado en Ciudad Libertad, 20 de Julio del 2010. La Habana.
- (11) Díaz Canell-Bermúdez, M. (2010). 21 de Julio del 2010. La Habana.
- (12) Velázquez Cobiello, E .E. (2010). Intervención en el Consejo de Dirección en el MINED Provincial, 17 de Agosto del 2010. Pinar del Río.
- (13) Drullett Pérez, I. (2010). Intervención en el balance anual del MINED, Ciudad Libertad, 20 de Julio del 2010.
- (14) González Rivera, P.L. (2005). Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río.
- (15) Añorga Morales, J. (1999). La Educación Avanzada. Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. . La Habana. Pág .54
- (16) Imbernón, F. (1994). La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Barcelona.
- (17) Rugers M. y Ramírez, P. (1977). Libro de administración de la capacitación. Serie de capacitación efectiva. Tijuana. México Pág. 1y 2.
- (18) Jacinto, C y Gallett, M .A. (1998). La evaluación de programas de capacitación para los jóvenes desfavorecidos. Formato digital <http://www.unesco.org.iiep>.
- (19) Torres Pérez, G. (1996). Resumen de tesis de doctorado. I.C.C.P. La Habana. Pág. 13
- (20) Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (M.T.S.S). (2006). Resolución 29. Diciembre 19 del 2006.
- (21) González Rivera, P.L. y Hernández, D. (s.f.). Acerca de la Educación Social, la Pedagogía Social y el Educador Social. Artículo inédito. Pinar del Río.

- (22) ----- . (s.f.). Acerca de la Educación Social, la Pedagogía Social y el Educador Social. Artículo inédito. Pinar del Río.
- (23) Hart Dávalos, A. (2009). Granma, 6 de Julio 2009. La Habana.
- (24) ----- . (2009). Granma, 6 de Julio 2009. La Habana.
- (25) González Rivera, P.L. (2005). El pensamiento histórico contemporáneo y la Educación para la Paz. Libro digital de las Memorias de la V Conferencia Internacional Científica Pedagógica de Educación Física y Deportes .15 de Abril 2005. Universidad del Deporte. P. del Río.
- (26) Viciado Domínguez, C. y otros. (2000). La Educación para la Paz en Cuba. La Habana. Pág. 17.
- (27) Rito, E. (1961). La lucha de clases y el movimiento obrero. 2da edición .Imprenta Nacional. La Habana. Pág. 3.
- (28) ----- . (1961). La lucha de clases y el movimiento obrero. 2da edición .Imprenta Nacional. La Habana Pág. 3..
- (29) Tellería Toca, E. (1973). Los Congresos Obreros en Cuba .Editora Arte y Literatura. . La Habana Pág. 557.
- (30) Miranda Fernández, L. (1984). Lázaro Peña; capitán de la clase obrera .Editora Ciencias sociales. Ciudad La Habana. Pág.68.
- (31) Congreso Obrero XIX de la Central de Trabajadores de Cuba. (2006). Celebrado en el Palacio de las Convenciones. Estatutos y Resoluciones.
- (32) Lenin, V.I. (1979). Cuadernos Filosóficos. Editora Política. La Habana. Pág.165.
- (33) Castro Ruz, R. (2006). Discurso en la clausura del XIX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba. 27 de Septiembre del 2006. La Habana. Pág. 9.
- (34) Colectivo de autores. (2006) Breve diccionario de lengua española. Instituto de Literatura y Lingüística. La Habana. Pág. 58.
- (35) Castro Ruz, F. (1959). Discurso en la Plenaria de Trabajadores Azucareros Teatro de la Central de Trabajadores de Cuba; 9 de Febrero de 1959. Pág. 9.
- (36) Roca Calderio, B. (1962). Periódico Granma 16 de Junio de 2010. La Habana.
- (37) Castro Ruz, R. (2006). Discurso en la Clausura del XIX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba. Palacio de Convenciones, 27 de septiembre del 2006. La Habana. Pág. 15.

- (38) Abreu Mejias, Luis. (2005). Por nuevos caminos de la dirección sindical .Ciencia y Valores. La Habana. Pág.79.
- (39)------. (2005). Por nuevos caminos de la dirección sindical .Ciencia y Valores.. La Habana. Pág. 37
- (40)------. (2005). Por nuevos caminos de la dirección sindical .Ciencia y Valores .. La Habana. Pág. 38
- (41) Guevara, E. (1960). Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960. Escritos y discursos. Editora Política .Tomo IV. La Habana. Pág.127.
- (42) Castro Ruz, F. (1960). Discurso en la clausura de una asamblea de trabajadores en el Teatro Blanquita (hoy Carlos Marx); 15 de Junio de 1960. Granma 16 de Junio 2010. La Habana.
- (43) Castro Ruz, Raúl (2006). Estatutos y Resoluciones. XIX Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba. Ediciones David 2009. editorial de la Central de Trabajadores de Cuba.. Pág. 9.
- (44) Casávola, H. (1999). Proyecto Bachillerato. Los resultados científicos como aportes a la investigación educativa, citado por Marimón, J.A; en: Estrategia, un breve contenido para caracterizar la presencia del término en la literatura pedagógica. La Habana Pág. 19.
- (45) Addine Fernández, F (1999). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza –aprendizaje. Material en soporte electrónico.
- (46) González Rivera, P.L. (2005). Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río.
- (47) Vigosky, L.S. (1978). El desarrollo de los procesos psíquicos superiores .Editorial Progreso. Moscú. Pág.211 – 315

### **Bibliografía**

- Abreu Mejias, Luis. (2005). Por nuevos caminos de la dirección sindical Ciencia y Valores. Ediciones David. Editorial de la CTC. La Habana.
- Addine Fernández, F. (1999). Didáctica y optimización del proceso de enseñanza – aprendizaje. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). Material en soporte electrónico.
- Álvarez de Zayas, C.M. (1992). La escuela en la vida .Editorial Félix Varela. La Habana.

- Alonso, S. y Col. (2007). Tecnología de la Dirección Educacional. Curso pre – evento Pedagogía 2007. La Habana.
- Andox Couxo, A. (2007). La hazaña de apenas cien comunistas. Edición digital. El habanero. (on-line). <http://www.elhabanero.cuba.sí.cu/> consultado (28 de Abril 2007).
- Añorga Morales, J. (1999). La Educación Avanzada.. Paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad. La Habana.
- Arencibia Sosa, V. y Col. (2003). Cuarenta años de la Revolución en la Educación. Selección de Lecturas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Armas, N; Lorens, J. Perdomo, J.M. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos, como aportes de la investigación educativa, curso 85. Congreso Internacional de Pedagogía. La Habana.
- Bello Dávila, Z. y Cásales, J.C. (2001). Psicología General .Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Bisguerra, R. (1989). Métodos de Investigación Educativa. Ediciones CEA. Barcelona.
- Blanco, A. (2001). Introducción a la Sociología de la Educación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Castro Ruz, F. (1959). Discurso en Guayabal de Nagna .Sierra Maestra. 2 de Febrero, en el periódico Noticias de Hoy, 4 de Febrero 1959, citado por Guillermo Ares: Alfabetización en Cuba; Historia y testimonio. Editora Política .La Habana, 2000.
- ----- . (1971). Discurso en la clausura del Primer Congreso Nacional de Educación y Cultura, 30 de Abril 1971, en Fidel Castro Ruz .Discursos, tomo I, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1975.
- ----- . (2000). Discurso en la Tribuna Abierta, celebrado en la Plaza de la Revolución Ernesto Che Guevara ,26 de Julio 2000, en conmemoración al 47 Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada, en Discursos de Fidel Castro, diario Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/disco.sos>.
- ----- . (2002). Discurso de Apertura del curso escolar 2002 -2003, el 16 de Septiembre del 2002. La Habana.

- ----- (2002) Discurso en el Acto de Graduación de las Escuelas de Maestros Primarios, 2 de Diciembre, en “Discursos de Fidel Castro “, Granma, edición digital, <http://www.cuba.cu/gobierno/disco.sos>
- Castillo Estrella, T. (2003). Un modo para la dirección de la superación de docentes en la Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Pinar del Río.
- Canovas Suárez, T. (2006). Propuesta de capacitación para el personal docente de la Educación Pre-universitaria. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Pinar del Río.
- Congreso Obrero XIII de la Central de Trabajadores de Cuba. (1973). Memorias. Imprenta Federico Engels. La Habana.
- Congreso Obrero XIX de la Central de Trabajadores de Cuba. (2006). Celebrado en el Palacio de las Convenciones. Estatutos y Resoluciones. Ediciones David, 2007. La Habana.
- Congreso Obrero XIX de la Central de Trabajadores de Cuba. (2006). Intervenciones de los Miembros del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, Esteban Lazo Hernández y José R. Machado Ventura. Editora de la Central de Trabajadores de Cuba. La Habana.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro .Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación (UNESCO) para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO. 1996. Paris.
- De Lucas, M. (2001). Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público. Disponible en: <http://www.stnf.es./corh/str.htm>.
- Díaz Canell - Bermúdez, M. (2010). Ministro de Educación Superior. Intervención en el balance anual del organismo, desarrollado en la sede del Ministerio de Educación Superior, el 21 de Julio del 2010. La Habana.
- Drullett Pérez, I. (2010). Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte. Intervención en el balance anual del Ministerio de Educación, desarrollado en Ciudad Libertad, el 20 de Julio del 2010. La Habana.
- Engels, F. (1977). Didáctica de la Naturaleza. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.



- -----, (1978). De la autoridad. Obras Escogidas de Carlos Marx y Federico Engels en tres tomos. Tomo Editorial Progreso. Moscú.
- Ensayo de Divulgación. (1975). El Materialismo Dialéctico e Histórico. Editorial Progreso. Moscú.
- Federación Sindical Mundial. (1995). Lázaro Peña; raíces de un dirigente sindical. Valparaíso. Ediciones IMPREMAR. Chile.
- Fernández, A. (2000). El formador de formación profesional y ocupacional. Ediciones Octaedro. Barcelona.
- Freire, P. (2000). Cuadernos de Pedagogía. Conversando con Paulo Freire. En CD-24 ROM 25 años contigo. 1975-2000. Revista Cuadernos de Pedagogía No 7-8, Julio-Agosto. Editorial Praxis. Madrid.
- Fernández Álvarez, J.R. (2010). Intervención en el balance anual del Ministerio de Educación Superior desarrollado en la sede del organismo el 21 de julio 2010. La Habana.
- González Rivera, P.L. (1999). Evolución histórica de las relaciones internacionales contemporáneas: Cuba y la integración caribeña. Tesis de Maestría, FLACSO. Universidad de la Habana.
- -----, (2005). Modelo de Capacitación desde la Historia Contemporánea para los profesores en ejercicio de Secundaria Básica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río.
- -----, (2005). El pensamiento histórico contemporáneo y la Educación para la Paz. Libro digital de las Memorias de la V Conferencia Internacional Científica Pedagógica de Educación Física y Deportes. 15 de Abril 2005. Universidad del Deporte. Pinar del Río.
- -----, y Hernández, D. (s.f.). Acerca de la Educación Social, la Pedagogía Social y el Educador Social. Artículo inédito. Pinar del Río.
- González Fernández, A.M. (2007). La investigación educativa desde el enfoque didáctico. Editora Educación Cubana. La Habana.
- González, A.A; Recare y, S; Addine, F. (2004). La dinámica del proceso de enseñanza –aprendizaje mediante sus componentes. Compilación: Addine, F en Didáctica: Teoría y práctica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

- ----- (2004). El proceso de enseñanza – aprendizaje ¿agente del cambio educativo? en: Nociones de Sociología, Psicología, y Pedagogía .Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Guevara, E. (1960). Discurso a la clase obrera, 14 de Junio de 1960. Escritos y discursos. Editora Política. Tomo IV. La Habana.
- Hart Dávalos, A. (2009). ¿Qué es la cultura?. Granma, 6 de Julio 2009. La Habana.
- Hernández Díaz, A. (2002). Las estrategias de aprendizaje como medio en el proceso de asimilación. Revista Cubana de Educación Superior. CEPES, Vol. XXII, No. 3. La Habana.
- Imbernón, F. (1994). La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una cultura profesional. Editorial Graó de Seveis Pedagógicas. Barcelona.
- Instrumentación de Resoluciones, Indicaciones Y Reglamentos. (2008). Editora de la Central de Trabajadores de Cuba. La Habana.
- Isturiz, A. (2003). Prieto Figueroa: un hombre país. Discurso del Ministro de Educación ,Cultura y Deporte de la República de Venezuela ante el Consejo Permanente de la Organización de Estados Americanos(OEA), Washington D.C.
- Jacinto, C y Gallett, M .A. (1998). La evaluación de programas de capacitación para los jóvenes desfavorecidos. Formato digital <http://www.unesco.org.iiep>.
- Jarley, Pauland Nissen. (2008). Introducción. Laor studies... (on line).<http://musc.ihu.edu./demo./consulado>. (24 de Febrero del 2008).
- Kovaliov, A.K. (1965). Cuestiones Generales de la Pedagogía. Suramericana.
- Labarrere, G y Valdivia, G. (1988). Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Lenin, V. I. (1979). Cuadernos Filosóficos. Editora Política. La Habana.
- Lombardo Toledano, V. (1961). Teoría y Política Sindical en México. 1ra Edición: México. DF.
- Luz y Caballero, J. (1953). Escritos Educativos. Editorial de la Universidad de la Habana.
- Llano, M. del y Col. (2002). Universalización de la Universidad Pedagógica. Nuevos caminos en la formación de profesionales de la educación. Dirección de Ciencia y Técnica del Ministerio de Educación (MINED). La Habana.
- Martí Pérez, J. (1975). Obras Completas: Editorial Ciencias Sociales: Tomo XXI. La Habana.

- ----- . (1975) .Ideario Pedagógico. Imprenta Nacional de Cuba. La Habana.
- Martínez, M. (1990). Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación. Editorial Trillas. México.
- ----- . (1998). Enseñanza problemática y pensamiento creador. Instituto Superior Pedagógico"Enrique José Varona" (ISPEJV). La Habana.
- Mayor, F. (1998). Sin futuro compartido no habrá futuro. En: El correo de la UNESCO. Mayo. Página 36-37. París.
- Masón, R.M. (2009). Las políticas educativas en América Latina. IPLAC.
- ----- . (2009). La política educativa y los cambios en la Secundaria Básica. En: González Soca, A.M y C. Reinoso. Nociones de sociología, psicología y pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (M.T.S.S). (2006). Resolución 29. Documento digitalizado. Diciembre 19 del 2006. La Habana.
- Miranda Fernández, L. (1984). Lázaro Peña; capitán de la clase obrera. Editora Ciencias Sociales. La Habana.
- Miranda, T. y Páez, V. (2001). Estrategia curricular para la formación del profesional de la Educación. Material impreso. CEE. Instituto Superior Pedagógico"Enrique José Varona" (ISPEJUV). La Habana.
- MIER, A. (1984). Sociología de la Educación. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
- Morin, E. (1996). Por una reforma del pensamiento. En: El Correo de la UNESCO. Febrero. París.
- Morales Aracena, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.<http://www.gestión.com/organización-talento/gestión-de-recursos-humanos-basado-en-competencia>. htm. (23 de Dic. de 2008).
- Movimiento Sindical.(2008).(online): [http://es.wikipedia.org/wiki/movimiento\\_sindical](http://es.wikipedia.org/wiki/movimiento_sindical).consulado (28 de Marzo 2008).
- Ncedo De León, I. Castellano, B García, G; Fátima, A; González, C. (2001). Método logia de la investigación educacional. Segunda Parte. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Núñez Aragón, E. (1995). ¿Qué sucede entre la escuela y la familia?. Para la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.

- N, J. (1999). La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Omarov, A.M. (1977). Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad. Tomo Editorial ORBE. La Habana.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1995). La formación de los trabajadores y los nuevos medios. Ginebra. Suiza.
- Pérez García, A.M. (2001). El entrenamiento metodológico conjunto para profesionalización de los jefes de departamentos de las Secundarias Básicas. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, I.S.P. "Enrique José Varona". La Habana.
- Pita, R. y González, P.L. (2008). Capacitación en tecnología de la dirección sindical. Escuela Provincial del Partido Comunista de Cuba (PCC) "Abel Santamaría". Pinar del Río.
- Piaget, J. (1957). La actualidad de Comenio. UNESCO. París.
- Pino Guzmán, E.M. (2005). Teoría y quehacer pedagógico de Paulo Freire CD - ROM. Maestría en Ciencias de la Educación, Módulo 1. IPLAC. La Habana.
- Portuondo, A.L. (2004). ¿Nuevos enfoques sobre liderazgo?. En: "Folletos gerenciales". Año VIII, No 3. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios del M.E.S. Marzo. La Habana.
- Pulido Díaz, A. (2009). EL enfoque integral como concepción de la investigación en la esfera de la educación. Instituto Superior Pedagógico "Rafael María de Mendive". (Formato digital). Pinar del Río.
- Ramírez, G. (1990). La Educación para la paz en Europa. En Pedagogía Social. No.5 Febrero 1990. España.
- Ramón Senset, T. (2004). Una aproximación a la competencia profesional creativa. Tesis en opción al Título de Máster en Ciencias de la Educación: Universidad de La Habana. La Habana.
- Reglamento en Funciones de los Organismos de Dirección del Movimiento Sindical. (2007). Editora Central de Trabajadores de Cuba. La Habana.
- Reglamento para las Organizaciones Sindicales de base. (2007). Editora Central de Trabajadores de Cuba. La Habana.
- Rito, E. (1961). La lucha de clases y el movimiento obrero. 2da edición. Imprenta Nacional. La Habana.

- ----- . (1961). La lucha de clases y el movimiento obrero. 2da edición Imprenta Nacional .Página 3. La Habana.
- Roca Calderio, B. (1962). Intervención radio-televisiva desarrollada en La Habana el 28 de Febrero de 1962. Periódico Granma 16 de Junio de 2010. La Habana.
- Rosental, M. y Ludín, P. (1980). Diccionario Filosófico. Editora Política. La Habana.
- Rodríguez Morrell, J.L. (2002). La educación multi e intercultural: un reto cubano hacia el III Milenio. (on line).[http://www.desafioseducacionales .com.consulado](http://www.desafioseducacionales.com.consulado). (1 de julio del 2008).
- Rojas, J. (2000). Desafíos para la formación política desde el mundo laboral. Instituto de Ciencias Políticas. Chile.
- Rugers, M. y Ramírez, P. (1977). Libro de administración de la capacitación. Serie de capacitación efectiva. Tijuana .México.
- Sierra, R.A. (2002). Modelación y estrategia. Algunas consideraciones desde una perspectiva pedagógica. Compendio de Pedagogía. Compilación "García, G." Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Sistema de Planificación del Movimiento Sindical. (2007). Editora de Central de Trabajadores de Cuba. La Habana.
- Tapia Iglesias, O.L. (2010). Miembro del Secretariado del Comité Central del PCC. Intervención en el balance Anual del Ministerio de Educación, desarrollado en Ciudad Libertad, el 20 de Julio del 2010. La Habana.
- Tellería Toca, E. (1973). Los Congresos Obreros en Cuba .Editora Arte y Literatura. La Habana.
- Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1976). Capítulo IX. Política en la Educación y la Cultura en general. La Habana.
- Torres Pérez, G. (1996). Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la educación técnica y profesional resumen de tesis de doctorado. I.C.C.P. La Habana.
- Unesco. (2009). Informe a seguimiento de la educación para todos en el mundo. Ediciones UNESCO. París.
- Valera Rodríguez O. (s.f.). Conferencia .Cambio Educativo. Documento Digital.

- Valdés Palmero, H. (1997). La capacitación sindical actual, gran reto para los instructores y las organizaciones. Documento de la Escuela Nacional de Cuadros Sindicales “Lázaro Peña “. La Habana.
- Valle Lima, A. (s.f.). El maestro: problemas teóricos y prácticos de su labor. Documento digital.
- Velázquez Cobiello, E .E. (2010). Ministra de Educación, en el Balance Anual del organismo desarrollado en la sede del MES, el 21 de Julio del 2010. La Habana.
- ----- . (2010). Ministra de Educación .Intervención en el Consejo de Dirección desarrollado en MINED Provincial, el 17 de Agosto del 2010. Pinar del Río.
- Viciado Domínguez, C. y otros. (2000). La Educación para la paz en Cuba. Movimiento cubano por la paz y la soberanía de los pueblos. La Habana.
- Vigosky, L.S. (1978). El desarrollo de los procesos psíquicos superiores Editorial Progreso. Moscú.
- Warleta Fernández, E. (1997). Educación para la paz y la democracia. Revista Iberoamericana de Educación .No. 14 (mayo-agosto). Madrid. España.

## **Anexo I.**

### **Glosario de términos para las transformaciones educacionales, especialmente en la 3ra y 4ta etapas.**

- **SUM. (Sede Universitaria Municipal).** Estructura de Educación Superior ubicada en los municipios, con el objetivo de formar el profesional en su lugar de residencia. Proliferaron de manera desmedida, debido a que cada organismo abrió la suya en el territorio de forma independiente.
- **CUM. (Centro Universitario Municipal).** Entidad donde se agrupan todos los organismos universitarios del territorio para el empleo racional y óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Micro universidad.** Escuelas donde existen profesores en formación y todas las condiciones para que estos y los tutores puedan desempeñar eficientemente, las actividades que a cada cual corresponde.
- **Escuelas Latinoamericanas de Ciencias Médicas (ELAM).** Universidades abiertas en varias regiones del país con estudiantes extranjeros, claustros cubanos. A partir del curso 2010 se orientó su cierre.
- **Pertinencia de carreras universitarias.** Apertura de especialidades universitarias sólo en los municipios que sean necesarios y tengan la infraestructura logística y docente requerida.
- **Reorientación de Educación Técnico-Profesional y Pre-universitaria.** Significa que el 60% de la matrícula de Secundaria Básica deberá incorporarse a la Educación Politécnica y sólo el 40% a bachiller.
- **Reorientación Pre- universitario de Ciencias Exactas.** Convertir los IPVCE en instituciones donde las Ciencias Exactas ocupen el lugar protagónico en la preferencia de los estudiantes como futuro profesionales.
- **Correcciones ortográficas y caligráficas.** Calificación y descuento por errores ortográficos, caligráficos y de redacción en todas las educaciones.
- **Reorientación profesional.** Preparación y autopreparación de docentes para supervisar e impartir asignaturas afines a su perfil de graduado o necesidades del organismo.
- **Escuela Pedagógica.** Institución que se abrió en todas las provincias del país a partir del 9no grado. El objetivo es formar a los estudiantes de esas instituciones como maestro primario, preescolar o defectólogo.

- **Centro Mixto.** Institución educacional que se estableció en todo el país, con un consejo de dirección, un claustro y varias educaciones, excepto la universitaria.
- **Clase frontal.** Concepción de la actividad docente, donde predomina la presencia del maestro impartiendo clases frente a estudiantes. Los medios audio-visuales son utilizados de forma complementaria.
- **Aula anexa.** Aulas organizadas en instituciones de la producción y los servicios, donde los estudiantes de Educación Politécnica realizan actividades docentes y prácticas.
- **Exámenes.** Evaluaciones rigurosas para todos los estudiantes con independencia de la educación que cursen y la obligatoriedad de aprobarlas.
- **Reapertura de asignatura y laboratorios.** Se establece la obligatoriedad de Educación Laboral en Secundaria Básica y la apertura de laboratorios de Física, Química y Biología, así como otras especialidades.
- **Cierre de centros internos.** Ante la situación económica del país, cerrar las escuelas posibles y reducir al mínimo los estudiantes internos y seminternos.
- **Apertura de centros externos.** Ampliación al máximo de los centros con estudiantes externos.
- **Reordenamiento de la matrícula en centros deportivos.** Extinción de algunas escuelas, disminución de matrículas en otras y reapertura de EPEF (Escuela Profesorado de Educación Física).
- **Reordenamiento del contenido de trabajo para profesores deportivos.** Adecuación del objeto social del organismo (INDER) y especialmente de los profesores comunitarios.
- **Programa Educa a tú hijo.** Vía no institucional para la atención a todos los niños de 0 a 6 años, acompañados de su familia y promotores.

## **Anexo II.**

**Guía de observación y muestreo a informes, actas y reuniones de organismos sindicales.**



**Datos Generales:**

Organismo que representa: -----

Municipio que representa: -----

**Objetivo.** Obtener información acerca de los niveles de capacitación en las transformaciones educacionales que tienen los directivos sindicales para lograr el protagonismo, a través de la recopilación y estudio de documentos elaborados en el ejercicio de dirección del dirigente sindical.

**Aspectos a analizar en informes, actas y reuniones de organismos sindicales:**

- Presencia de la capacitación sobre las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo sindical.
- Uso de documentos sindicales para la capacitación en las transformaciones educacionales.
- Apreciación del estado de la capacitación en las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo sindical.
- Funcionamiento de la estructura y organismos de dirección en la toma de decisiones sindicales sobre las transformaciones educacionales.
- Comportamiento general de la atención a la capacitación sobre las transformaciones educacionales, para lograr el protagonismo sindical.
- Efectividad de las acciones sindicales en las capacitaciones sobre las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo.
- Efectividad de la dirección sindical en el proceso de instrumentación de las transformaciones educacionales.
- Comunicación e intercambio con directivos sindicales subordinados y trabajadores acerca de las transformaciones educacionales.
- Responsabilidad en las respuestas y tramitación de preocupaciones que tienen los trabajadores acerca de las transformaciones educacionales y como repercuten en ellos.
- Autoridad que posee el directivo sindical para analizar las transformaciones educacionales en todo el contexto.

**Anexo III.**

**Resultados de la observación y muestreo a informes, actas y reuniones de organismos sindicales. (En %).**

No	Indicadores	Informes			Actas			Reuniones		
		Si	No	A/V	Si	No	A/V	Si	No	A/V
1.	Presencia de la capacitación sobre las transformaciones educacionales.	17	45	38	15	50	35	17	48	35
2.	Uso de documentos sindicales para la capacitación en las transformaciones.	5	85	10	7	70	23	9	65	26
3.	Apreciación del estado de la capacitación en las transfor. educacionales.	12	68	20	16	62	22	17	58	25
4.	Funcionamiento de la estructura y organismos de dirección en la toma de decisiones.	14	64	22	13	62	25	17	60	23
5.	Comportamiento general de la atención a la capacitación sobre las transfor. educacionales.	22	57	21	21	55	24	25	50	25
6.	Efectividad de las acciones sindicales en las capacitaciones sobre las transformaciones educacionales.	21	53	26	19	57	22	18	54	28
7.	Efectividad de la dirección sindical en la instrumentación de transfor. educacionales.	15	65	20	18	57	25	20	51	29
8.	Comunicación e intercambio con directivos y trabajadores.	22	61	17	20	59	21	25	44	31
9.	Responsabilidad en las respuestas y tramitación de preocupaciones que tienen los trabajadores.	23	48	29	21	46	33	30	48	32
10.	Autoridad que posee el directivo sindical para analizar el	13	62	25	12	55	33	15	55	30

	contexto.									
--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Leyenda:** A/V- A veces

Los resultados se expresan en % Informes a plenos (muestreados 28 municipales, 2 provinciales). Actas de buroes (muestreadas 62 municipales). Reuniones de trabajadores y representantes (muestreadas 189).

#### **Anexo IV.**

##### **Guía de visitas integrales a los municipios.**

**Objetivo.** Conocer el nivel de preparación de los dirigentes sindicales en las transformaciones educacionales y su aplicación en la práctica social.

##### **Aspectos a observar:**

- Nivel de conocimientos sobre las transformaciones educacionales.
- Papel protagónico de los directivos sindicales en la instrumentación de las transformaciones educacionales.
- Capacitación sobre las transformaciones educacionales, a través de los órganos y actividades sindicales.
- Capacidad para explicar el impacto que provocan las transformaciones educacionales en los colectivos laborales.
- Desarrollo de acciones de capacitación para lograr el protagonismo sindical en las transformaciones educacionales.

#### **Anexo V.**

##### **Resultados de las visitas integrales a los municipios. (en %).**

<b>No.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
1.	Nivel de conocimientos sobre las transformaciones educacionales.	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>72</b>
2.	Papel protagónico de los directivos sindicales en la	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>65</b>

	instrumentación de las transformaciones educacionales.			
3.	Capacitación sobre las transformaciones educacionales, a través de los órganos y actividades sindicales.	15	21	64
4.	Capacidad para explicar el impacto que provocan las transformaciones educacionales en los colectivos laborales.	18	10	62
5.	Desarrollo de acciones de capacitación para lograr el protagonismo sindical en las transformaciones educacionales.	10	11	79

**Leyenda:** B-bien, R-regular, M-mal, los resultados se expresan en %, P/D: 28 visitas integrales a 14 municipios.

## **Anexo VI.**

### **Encuesta a directivos sindicales. Resultados. (en %).**

Actividad que realiza: -----

Fecha de realización: -----

**Objetivo.** Conocer el nivel de conocimientos de los dirigentes sindicales acerca de las transformaciones educacionales y el papel del sindicato.

**Compañeros(as):** Necesitamos tú colaboración para la realización de una investigación encaminada a perfeccionar el trabajo sindical.

**Indicaciones:** Analiza cuidadosamente cada uno de los planteamientos siguientes y coloca una cruz(X) en que medida cumplen con lo que se plantea.

No.	Aspectos	Si	No	Parcialmente
1.	¿Conoces las transformaciones educacionales?	22	51	27
2.	¿Recibes capacitación sobre las transformaciones educacionales por tus directivos sindicales?	17	44	39
3.	¿Conoces el papel del sindicato en las transformaciones educacionales?	19	49	32

4.	¿Está en condiciones de atender, desde el sindicato, las transformaciones educacionales?	19	63	18
5.	¿Te sientes capacitado para desempeñar un papel protagónico en las transformaciones educacionales?	10	75	15
6.	¿Posees documentación sindical sobre las transformaciones educacionales?	5	85	10
7.	¿Empleas la documentación sindical que tienes a tú alcance sobre las transformaciones educacionales?	5	88	7
8.	¿Eres convocado por órganos sindicales a intercambiar sobre transformaciones educacionales y el papel del sindicato?	12	71	17
9.	¿Se analiza con profundidad y rigor en los órganos de dirección y actividades sindicales las transformaciones educacionales?	13	45	42
10.	¿Lidera el sindicato las transformaciones educacionales y su instrumentación en los colectivos laborales?	12	71	17

**Leyenda** .Resultados se expresan en %.

## **Anexo VII.**

**Resultados de la técnica del PNI (aspectos positivos, negativos e interesantes) acerca del taller final.**

### **Positivos:**

- Actualización de los temas tratados e importancia para el trabajo y protagonismo sindical.

- El conocimiento de las causas, consecuencias y nexos de las transformaciones educativas con otros temas.
- Conocer la Historia y etapas de las principales transformaciones educativas.
- Las formas aplicadas en el curso de capacitación permitió el intercambio y apropiación de nuevos conocimientos.
- Debates profundos sobre las transformaciones educativas y el contexto donde se desarrollaron.
- Asuntos vinculados a las transformaciones educativas permitieron elevar el nivel cultural, político e ideológico de los directivos.
- Alta preparación de los compañeros que desarrollaron las diferentes actividades de capacitación, incluida la sindical.
- Seriedad, responsabilidad y profesionalidad de los participantes en las diferentes sesiones de capacitación.
- Comprender que el tema de las transformaciones educativas tiene que analizarse sistemáticamente en actividades sindicales.

#### **Negativos:**

- Elección como directivos sindicales desconociendo las transformaciones educativas, causas, consecuencias y nexos.
- Desarrollo del curso de capacitación después que la implementación de las transformaciones educativas han avanzado.

#### **Interesantes:**

- La forma en que se desarrolló la capacitación permitió conocer otros temas que tienen interrelación con las transformaciones educativas.
- Lo mucho que le falta a los directivos sindicales para desempeñar el protagonismo correspondiente.

#### **Anexo VIII.**

#### **Resultados de la autoevaluación para analizar el desarrollo del curso de capacitación a los dirigentes sindicales (en %).**

**Objetivo.** Evaluar el conocimiento de los dirigentes sindicales acerca de las transformaciones educativas.

**Total de dirigentes: 41**

<b>No.</b>	<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>
<b>1.</b>	El protagonismo desde las aristas psicológicas, pedagógicas, sindicales e institucionales.	<b>90</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	Etapas de las transformaciones educacionales en Cuba desde el triunfo de la Revolución hasta el 2010.Características histórico- concreta de cada una de ellas.	<b>85</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	Transformaciones educacionales establecidas en cada etapa. Características. Causas y consecuencias para los colectivos laborales, estudiantes, familia y sociedad.	<b>91</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	Adecuación del trabajo sindical a las transformaciones educacionales para lograr el protagonismo en los colectivos laborales.	<b>93</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>5.</b>	Apropiación de nuevas herramientas para el trabajo sindical.	<b>95</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

**Leyenda** .Resultados se expresan en %.